

集団の雰囲気とパーソナリティに 関する実験的研究(3)

——試作スケールの適用と比較研究及び因子分析

足 立 明 久

1. 雰囲気の評価・診断用スケールの試作プロセス

研究(2)¹⁾で試作を意図した雰囲気の評価・診断用スケールの作成手続について、研究(2)の使用データーを若干修正し²⁾、その計算手続をここに詳述しておくことにする。

スケールのひとつの基準として、ここでは大阪地域の金融機関(農協)NG社の全社を対象とするトータルデーターが使用されたが、その内容は本部及び本、支店の合計6グループにおけるそれぞれ独自の雰囲気の測定値から構成されている。

したがって、これらの6グループの雰囲気の測定値を合計して使用するときには、各グループが同じ母集団からのランダムサンプルであるか否かの統計的検定手続が必要となる。

これについては次の方法が実施された。 χ^2 検定を用いて度数分布の状態を調べることである。

この方法によって18個の雰囲気の測定項目毎に、職場ぐるみ訓練実施前の雰囲気について、6グループ間の χ^2 検定³⁾を行なった結果は表1の通りであった。P<0.25で見ると、6グループ間に有意差のあったのは、現実の雰囲気では、項目16(ささいなことでも連絡が極めてよくとれている——極めて

悪い)のみであり、理想の雰囲気では、項目16と項目7(腹で思っていることを率直に話せる——率直に話せない)であった。

また、職場ぐるみ訓練実施後の雰囲気について、同様の χ^2 検定を行なった結果は表2の通りである。P<0.25で見ると、6グループ間に有意差のあったのは、現実の雰囲気では項目8(このグループにいることを誇りに感ずる——誇りは感じない)と、項目14(方法を考えるとき新しいアイデアを出しあおうとする——きまりきったことしかやろうとしない)であり、理想の雰囲気ではすべて有意差はなかった。

表1 職場ぐるみ訓練実施前の雰囲気に関する6グループ間の χ^2 検定

項目	現実の雰囲気	理想の雰囲気
	χ^2	χ^2
1	7.967	4.490
2	8.048	1.594
3	5.171	3.599
4	7.419	11.633+
5	2.560	12.755+
6	6.786	12.092+
7	10.357	12.876++
8	1.923	10.167
9	8.065	9.034
10	5.074	1.395
11	1.696	4.132
12	7.484	0.717
13	11.163+	6.397
14	10.917	4.498
15	2.879	6.485
16	13.869++	17.698+++
17	2.176	8.122
18	6.421	6.280

+P<.05, ++P<.025, +++P<.01 で有意差あり。N=123

表2 職場ぐるみ訓練実施後の雰囲気に関する6グループ間の χ^2 検定

項目	現実の雰囲気	理想の雰囲気
	χ^2	χ^2
1	7.645	6.785
2	4.426	2.392
3	5.658	12.686+
4	3.222	9.812
5	11.077+	10.667
6	6.853	8.023
7	11.768+	1.547
8	17.874+++	11.010
9	7.471	1.686
10	3.592	3.866
11	1.496	4.969
12	11.638+	7.163
13	10.460	9.895
14	33.003+++	12.467+
15	7.896	7.959
16	7.351	1.449
17	11.566+	2.315
18	8.331	3.861

+P<.05, +++P<.01 で有意差あり。N=123

以上にもとづき、ここではあくまでも今後の比較研究のてがかりとするために、 χ^2 検定で有意差のあった項目を注意するという条件づきで、各グルー

プが χ^2 検定によるかぎり、同じ母集団からのランダムサンプルと見なした上、各6グループのデータを統合して、評価・診断用のひとつの基準とすることにした。具体的には、職場ぐるみ訓練実施前後の現実と理想の各項目毎の平均値と標準偏差が引用された。なお、6グループ全体の平均値の算出において、グループの人数の混合比率は $\chi^2=1.341$, $df=5$ で有意差は認められなかった。

ともあれ、今後の比較研究においては、上記の通り χ^2 検定で有意差のあった項目に関して今後も注意を要し（具体的には2—2—3における考察を参照）、かつ、使用したサンプルが大阪地域の中規模の金融機関（農協）であり、しかもデーターの取得は昭和49年7～8月であるという限定つきで考察を行なわねばならない。

表3 比較研究におけるサンプル

サンプル名	デリトリー	雰囲気測定時期	対 象	使用データー数*
N G 社 (農 協)	大 阪 府	昭和49年6～7月	本部・本店・ 全支店	123 (男 76, 女 47)
K Y 社 (地方銀行)	{ 和歌山県 大 阪 府 三 重 県 そ の 他	昭和50年12月	本部・本店・ 全支店	1,686 (男886, 女800)
S E 社 (信用金庫)		昭和51年2月	本部・本店・ 全支店	373 (男209, 女164)
K W 社 (信用組合)		昭和51年1月	本部・本店・ 全支店	104 (男 77, 女 27)
M O 社 (農 協)	大 阪 府	昭和52年8月	1支所	15 (男 9, 女 6)
N B 社 (外資系製 薬販売)	全 国	昭和53年8月	本部・全支店 及び営業所	185 (男170, 女 15)
S A 社 (写真現像)	{ 大 阪 府 和歌山県	昭和53年7月	事務所・全営 業所及び工場	84 (男 59, 女 25)

* 有効回答（無答，誤答なし，かつ性別，職位，年齢の項目すべてに回答のあるもの）のみ。

2. 企業各社間の比較研究—評価・診断用スケールの妥当性の検定

上記1のプロセスで試作したスケールをひとつの基準として用い、他の金融機関をはじめ他業種の組織集団の雰囲気との比較研究が下記の通りすすめられた。この研究のプロセスは同時にまた試作した評価・診断用スケールの妥当性の検定をしていくというひとつの意味をも有している。

比較研究に用いられた対象は表3の通りである。

表4—1 企業各社内部のグループ間の χ^2 検定（現実の雰囲気）

測定項目	K Y 社	S E 社	K W 社	N B 社	S A 社
	χ^2	χ^2	χ^2	χ^2	χ^2
1	93.274 \equiv	39.102 \equiv	3.230	10.818	1.088
2	59.942	16.626	4.603	8.561	3.757
3	112.517 \equiv	32.176 \equiv	1.503	14.168 $+$	1.469
4	100.666 \equiv	55.903 \equiv	2.215	36.054 \equiv	0.646
5	66.829	36.293 \equiv	3.897	13.490 $+$	0.411
6	72.608 $+$	47.432 \equiv	7.135	13.362 $+$	1.070
7	65.559	19.337	0.930	21.918 \equiv	0.117
8	72.085 $+$	44.443 \equiv	0.412	27.101 \equiv	0.385
9	95.419 \equiv	19.960	2.791	8.481	0.522
10	91.353 \equiv	32.677 \equiv	4.337	10.476	0.797
11	40.227	9.236	9.248	13.712 $+$	0.393
12	93.535 \equiv	29.885 \equiv	1.985	24.331 \equiv	0.565
13	70.167	18.579	2.652	11.981	0.430
14	104.981 \equiv	34.836 \equiv	3.967	12.459	5.345
15	73.213 $+$	39.336 \equiv	3.675	11.363	0.937
16	74.501 $+$	34.002 \equiv	7.069	19.592 \equiv	0.646
17	75.894 $+$	29.143 \equiv	2.462	10.613	0.246
18	92.871 \equiv	39.535 \equiv	3.143	15.681 $+$	1.017

+ $P < .05$, $\equiv P < .025$, $\equiv P < .01$ で有意差あり。

KY社はN=1686 (54グループ), SE社はN=373 (15グループ), KW社はN=104 (5グループ), NB社はN=185 (7グループ), SA社はN=84 (3グループ)。

表 4—2 企業各社内部のグループ間の χ^2 検定 (理想の雰囲気)

測定項目	K Y 社	S E 社	K W 社	N B 社	S A 社
	χ^2	χ^2	χ^2	χ^2	χ^2
1	64.262	14.357	6.994	8.655	0.547
2	82.654 ^{‡‡}	12.607	3.906	5.874	1.242
3	59.226	22.069	1.950	7.054	5.515
4	80.641 ^{‡‡}	23.718 ⁺	1.020	4.235	2.253
5	95.108 ^{‡‡}	28.657 ^{‡‡}	1.223	3.789	3.806
6	60.826	17.435	3.625	5.271	7.174 ⁺
7	62.454	18.326	1.670	7.388	0.173
8	55.631 ⁻	24.041 ⁺	6.622	8.120	2.098
9	75.920 ^{‡‡}	19.972	3.549	10.528	2.669
10	56.904	24.674 ⁺	3.058	6.382	4.681
11	60.043	12.507	0.955	5.003	1.474
12	55.102	15.534	4.518	9.558	1.612
13	59.098	13.394	1.352	19.172 ^{‡‡}	3.241
14	69.838 ⁻	32.088 ^{‡‡}	7.841	5.819	0.960
15	76.383 ^{‡‡}	25.207 ⁺	6.362	1.322	0.960
16	72.729 ⁺	32.169 ^{‡‡}	1.085	4.462	3.833
17	70.893	21.167	3.443	6.728	0.315
18	74.089 ⁺	22.123	3.212	4.625	4.131

+ $P < .05$, $^{++}P < .025$, $^{+++}P < .01$ で有意差あり。

KY社は $N=1686$ (54グループ), SE社は $N=373$ (15グループ), KW社は $N=104$ (5グループ), NB社は $N=185$ (7グループ), SA社は $N=84$ (3グループ)。

2—1 計算手続と結果

評価・診断用スケールの試作の基準となったNG社と各対象企業との関係を分析するため、18測定項目毎に χ^2 検定⁴⁾と t 検定を行ったが、その結果は表 5—1 と表 5—2 の通りであった。

なお、以上の計算において用いられたデーターは次の手続にもとづいている。

まず、対象企業毎に上記 1 (すなわちNG社の場合) と同様のプロセスをふんで、企業各社内部の構成グループ間の χ^2 検定⁵⁾を行なった上、次にその

表5-1 NG社と他企業間の χ^2 検定と t 検定 (現実の雰囲気)

測定項目	K Y 社		S E 社		K W 社		M O 社		N B 社		S A 社	
	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t
1	+	++		+			++	++	++	++	++	++
	4.915	2.486	1.960	2.287	0.513	1.241	14.985	4.986	7.794	2.711	46.264	8.191
2	0.991	-1.086	0.448	-0.467	3.008	-1.599	0.009	-1.460	1.207	-1.012	2.149	0.248
3	0.806	-0.373	++	++	++	++	+	++	++		++	
	8.890	2.411	8.890	2.411	7.458	2.891	4.702	3.253	6.631	1.610	3.566	4.087
4	++	++							++			
	11.219	-4.153	0.650	-0.758	2.241	1.481	0.018	0.186	1.228	-2.361	0.145	-1.644
5	0.989	-1.264	1.344	1.096	0.296	0.764	++		0.029	0.484	++	++
	3.971	-2.137	2.624	1.327	4.152	1.625	5.790	1.837	0.029	0.484	13.521	3.373
6	+	+			+		+				++	++
	3.971	-2.137	2.624	1.327	4.152	1.625	3.219	2.200	1.826	-0.964	7.934	2.332
7	++	++										
	3.123	-2.438	1.004	0.726	2.953	0.848	0.149	0.525	0.495	-1.241	0.768	1.059
8	++	++										
	10.221	-3.772	2.559	-1.528	1.062	-1.139	0.660	0.366	0.852	-0.772	2.544	0.882
9	0.065	-0.206	1.077	-1.187	++	++	++	++			+	
	0.065	-0.206	1.077	-1.187	2.988	-2.316	5.771	-3.392	2.338	1.676	3.926	1.844
10	++	++							++	++	++	++
	9.056	2.259	1.960	1.914	0.820	1.472	0.413	-0.388	12.940	4.405	11.680	3.975
11	1.415	1.173	2.641	1.761	1.605	0.715	0.000	0.176	1.772	0.803	++	++
	1.415	1.173	2.641	1.761	1.605	0.715	0.000	0.176	1.772	0.803	7.244	3.095
12	0.588	-1.958	0.789	1.231	0.423	0.185	1.256	1.656	+	++		
	0.588	-1.958	0.789	1.231	0.423	0.185	1.256	1.656	4.984	-2.293	0.898	0.366
13	+	++										
	4.537	-3.101	0.520	0.115	2.577	0.917	0.052	0.321	0.198	-0.702	1.531	0.280
14	++	++							++	++		
	15.196	-4.284	0.851	-0.730	0.175	0.445	0.103	0.166	6.497	-2.529	0.116	1.024
15	0.035	-0.082	++	++	++	++					++	++
	0.035	-0.082	3.404	2.297	8.368	2.851	0.007	0.180	3.346	1.944	5.156	3.911
16	++	++							++			
	12.125	-2.622	0.025	0.300	0.174	0.820	0.009	0.565	5.152	-1.223	0.799	1.633
17	0.523	-0.714	0.867	-0.595	0.007	-0.257	+	+	++	++	+	
	0.523	-0.714	0.867	-0.595	0.007	-0.257	4.708	2.208	7.418	2.277	4.613	1.052
18	+	++									++	++
	4.491	-2.732	0.018	0.685	0.212	1.070	0.039	1.686	5.368*	-0.432	1.272	2.358

+ $P < .05$, ++ $P < .025$, +++ $P < .01$ で有意差あり。

* カテゴリーが3 ($df=2$) のため有意差なし (注5参照)。

N=NG社123, KY社1686, SE社373, KW社104, MO社15, NB社185, SA社84

企業各社のトータルデータを作って、それをNG社との間で比較するという方法が採用された。その企業各社内部の構成グループ(支店、営業所、部等の職場単位)間の χ^2 検定に関するデータは表4-1及び表4-2の通りである。

また、評価・診断用スケール及び雰囲気の測定項目の特徴を綿密に分析す

表5-2 NG社と他企業間の χ^2 検定と t 検定(理想の雰囲気)

測定項目	K Y 社		S E 社		K W 社		M O 社		N B 社		S A 社	
	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t
1	0.445	1.904	0.018	0.455	4.290	-1.390	0.018	-0.708	10.532	4.148	5.588	1.533
2	5.090	2.021	1.821	1.150	3.442	0.960	0.024	-0.311	2.934	1.125	1.819	1.042
3	0.145	-0.368	0.160	-0.355	0.085	0.365	0.579	0.959	0.728	-0.553	3.687	2.011
4	5.455	-1.859	1.323	-0.145	0.803	-0.519	0.569	-0.128	0.344	-0.660	0.225	0.623
5	2.626	-1.762	0.644	-0.478	0.130	0.615	0.259	-0.240	1.327	-0.946	0.188	1.398
6	3.230	-1.128	0.564	0.330	0.447	-0.967	0.259	-0.072	3.577	-1.388	0.598	1.542
7	2.135	-1.200	0.030	0.574	0.319	-0.001	0.012	0.553	0.247	-0.071	0.136	1.198
8	2.920	-1.293	2.316	-0.855	1.556	-1.823	0.000	0.654	4.701	-1.685	0.188	1.370
9	0.111	0.713	2.000	-0.623	2.298	-1.596	9.134	-2.119	1.099	1.777	0.839	0.962
10	17.363	5.142	9.619	3.085	3.909	2.810	1.221	0.772	4.083	2.709	2.361	3.804
11	9.589	3.147	13.961	3.966	4.128	2.767	0.341	0.741	7.521	2.230	7.818	4.096
12	0.387	0.769	4.747	2.188	2.364	1.557	1.048	1.100	6.612	2.900	6.601	2.125
13	4.809	0.522	4.468	0.462	7.380	1.629	0.148	-0.441	8.554	2.093	8.951	2.369
14	2.266	-0.446	0.284	0.295	0.070	0.816	0.569	-1.265	3.212	-0.978	0.019	2.145
15	0.746	-0.360	0.524	-0.438	0.244	-0.376	0.579	-1.314	0.286	1.042	0.616	2.524
16	0.755	1.484	0.009	0.489	1.560	1.625	0.806	-1.343	4.493	2.202	0.088	2.288
17	0.567	-1.433	0.480	-1.232	2.953	-1.705	0.328	0.754	2.148	2.171	0.400	0.864
18	2.642	-1.017	2.264	-0.731	1.270	-0.663	0.262	0.101	0.591	-0.044	0.245	2.458

+ $P < .05$, ++ $P < .025$, +++ $P < .01$ で有意差あり。

* カテゴリーを3で算出(注5参照)。

人数は表5-1参照。

るために、あわせて、KY社と他社、SE社と他社のそれぞれの関係の χ^2 検定と t 検定を行なった結果が表6-1、表6-2、表7-1、表7-2である。

以上の t 検定に使用された各社の平均値と標準偏差は表8-1にまとめられている。⁶⁾

表 6—1 K Y 社と他企業間の χ^2 検定と t 検定 (現実の雰囲気)

測定項目	N G 社		S E 社		K W 社		M O 社		N B 社		S, A 社	
	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t
1	+	+					+	+			+	+
	4.915	-2.486	1.114	0.139	1.206	-1.088	11.054	4.347	2.325	1.094	41.582	8.562
2	0.991	1.086	0.163	0.881	1.859	-1.109	0.066	-1.141	0.205	-0.200	7.281	1.208
3	0.806	0.373	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	0.806	0.373	14.049	5.184	7.284	4.199	3.902	3.478	7.263	3.162	21.627	5.924
4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	11.219	4.153	16.095	5.934	20.630	6.816	7.184	2.010	5.701	1.772	5.410	1.607
5	0.989	1.264	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	0.989	1.264	14.196	4.222	2.734	2.321	8.854	2.351	2.124	2.393	31.687	5.181
6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	3.971	2.137	23.261	5.564	10.187	3.838	6.337	3.195	0.156	0.991	14.060	4.309
7	3.123	2.438	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	3.123	2.438	9.749	5.156	7.110	3.370	3.244	1.546	1.202	1.188	12.232	3.224
8	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	10.221	3.772	5.791	2.934	2.774	1.923	3.729	1.811	6.452	3.447	17.907	4.017
9	0.065	0.206	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	0.065	0.206	5.307	-1.836	6.335	-2.901	6.927	-3.681	3.875	2.900	5.152	2.486
10	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	9.056	-2.259	5.312	-0.137	2.432	-0.031	3.191	-1.278	3.247	3.928	3.543	3.179
11	1.415	-1.173	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	1.415	-1.173	1.049	1.341	0.013	-0.209	0.028	-0.235	0.093	-0.282	5.967	2.982
12	0.588	1.958	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	0.588	1.958	25.139	5.812	3.692	2.136	4.201	2.776	6.107	-1.117	12.250	2.393
13	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	4.537	3.101	22.649	5.682	16.221	4.728	1.012	1.134	10.407	3.404	10.975	2.941
14	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	15.196	4.284	22.175	5.948	13.059	4.486	4.727	1.956	0.774	1.594	22.034	5.077
15	0.035	0.082	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	0.035	0.082	8.931	4.433	12.533	3.869	0.024	0.212	6.149	3.321	19.420	4.975
16	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	12.125	2.622	28.532	4.524	14.337	3.311	1.863	1.834	0.493	1.230	16.603	3.581
17	0.523	0.714	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	0.523	0.714	0.261	0.106	0.606	0.393	6.481	2.636	23.860	5.026	10.904	1.936
18	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	4.491	2.732	17.476	5.839	7.820	3.898	4.338	2.900	5.593	2.836	12.813	5.059

+P<.05, ++P<.025, +++P<.01 で有差あり。

人数は表 5—1 参照。

2—2 考 察

2—2—1 企業各社内部のグループ間の関係

表 4—1, 表 4—2 を見ると χ^2 検定によるかぎり, KW 社と SA 社はそれぞれの内部のすべてのグループが同じ母集団からのランダムサンプルであ

表 6-2 KY社と他企業間の χ^2 検定と t 検定 (理想の雰囲気)

測定項目	N G 社		S E 社		K W 社		M O 社		N B 社		S A 社	
	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t
1	0.445	-1.904	0.706	-2.652	11.817	-3.885	0.148	-1.506	11.662	4.098	5.622	0.434
2	5.090	-2.021	1.422	-1.250	0.158	-0.852	0.419	-1.037	0.013	-0.943	0.021	-0.319
3	0.145	0.368	0.011	-0.048	0.001	0.779	0.438	1.101	2.929	-0.393	4.597	2.638
4	5.455	1.859	2.959	2.604	0.960	0.910	0.003	0.444	3.754	1.364	1.832	2.083
5	2.626	1.762	1.437	1.914	3.848	2.223	0.003	0.398	0.055	0.658	0.660	2.716
6	3.230	1.128	2.504	2.341	0.625	-0.184	0.014	0.317	0.448	-0.720	0.285	2.560
7	2.135	1.200	4.296	2.744	0.374	0.979	0.408	0.919	1.045	1.291	0.574	2.165
8	2.920	1.293	0.001	0.544	0.003	-1.191	0.363	1.057	1.429	-0.972	0.786	2.419
9	0.111	-0.713	9.417	-2.422	6.280	-2.780	4.128	-2.520	1.385	1.832	0.781	0.635
10	17.363	-5.142	1.825	-2.455	0.078	-0.807	0.446	-1.385	2.643	-1.836	3.617	1.001
11	9.589	-3.147	4.444	2.047	1.314	0.944	0.225	-0.276	0.223	-0.475	13.599	2.638
12	0.387	-0.769	9.144	2.590	2.159	1.324	0.716	0.875	10.242	3.265	7.809	2.001
13	4.809	-0.522	0.062	-0.005	2.371	1.617	0.158	-0.610	3.065	2.437	3.773	2.431
14	2.266	0.446	2.232	1.220	3.016	1.384	0.062	-1.171	0.769	-0.918	1.180	2.757
15	0.746	0.360	0.009	-0.210	0.021	-0.163	0.244	-1.268	3.403	1.928	2.943	3.124
16	0.755	-1.484	2.525	-1.420	0.712	0.837	1.571	-2.190	4.542	1.493	0.124	1.777
17	0.567	1.433	0.001	0.163	2.483	-0.916	0.148	1.178	18.058	5.287	4.380	2.286
18	2.642	1.017	0.007	0.332	0.000	0.080	0.002	0.438	0.646	1.138	3.931	3.415

+P<.05, ++P<.025, +++P<.01 で有意差あり。

人数は表 5-1 参照。

ると見なしうるであろう。

SE社については χ^2 検定で有意差のある項目が多いので、会社内部における各グループは同じ母集団からのランダムサンプルであるとは見なしがたく、それぞれの異質性を十分に尊重せねばならないであろう。

表7-1 SE社と他企業間の χ^2 検定と t 検定(現実の雰囲気)

測定項目	K Y 社		N G 社		K W 社		M O 社		N B 社		S A 社	
	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t
1	1.114	-0.139	1.960	-2.287 ⁺	0.205	-2.250 ⁺	12.168	4.231 ^{##}	3.933	0.831	42.767	7.688 ^{##}
2	0.163	-0.881	0.448	0.467	2.108	-0.026	0.027	-1.324	0.418	-0.750	5.263 ⁺	0.686
3	14.049 ^{##}	-5.184 ^{##}	8.890 ^{##}	-2.411 ^{##}	0.015	0.740	5.516 ^{##}	2.573 ^{##}	3.236	-0.875	2.091	2.642 ^{##}
4	16.095 ^{##}	-5.934 ^{##}	0.650	0.758	4.405 ⁺	-0.475	3.171	0.553	0.252	-2.301 ⁺	0.063	-1.303
5	14.196 ^{##}	-4.222 ^{##}	1.344	-1.096	0.191	1.118	4.116 ⁺	1.498	1.263	-0.686	10.990 ^{##}	3.029 ^{##}
6	23.261 ^{##}	-5.564 ^{##}	2.624	-1.327	0.828	-1.510	0.645	1.707	7.908 ^{##}	-2.626 ^{##}	3.605	1.610
7	9.749 ^{##}	-5.156 ^{##}	1.004	-0.726	1.267	-0.490	1.851	0.226	11.073 ^{##}	-2.484 ^{##}	0.026	0.623
8	5.791 ^{##}	-2.934 ^{##}	2.559	1.528	0.081	-1.367	2.012	1.027	0.456	0.809	8.344 ^{##}	2.242 ⁺
9	5.307 ^{##}	1.836	1.077	1.187	1.221	-1.362	4.370 ⁺	-2.979	9.949 ^{##}	3.649 ^{##}	10.128 ^{##}	3.147 ^{##}
10	5.312 ^{##}	0.137	1.960	-1.914	0.049	0.542	1.500	-1.220	8.950 ^{##}	3.406 ^{##}	7.802 ^{##}	3.015 ^{##}
11	1.049	-1.341	2.641	-1.761	0.177	-0.105	0.003	-0.508	0.826	-1.121	3.055	2.128 ⁺
12	25.139 ^{##}	-5.812 ^{##}	0.789	-1.231	0.003	-0.076	0.657	1.133	17.285 ^{##}	-4.449 ^{##}	3.472	-0.747
13	22.649 ^{##}	-5.682 ^{##}	0.520	-0.115	1.559	1.491	0.002	0.295	0.066	-1.145	0.691	0.234
14	22.175 ^{##}	-5.948 ^{##}	0.851	0.730	0.762	0.694	1.277	0.504	5.069 ^{##}	-2.505 ^{##}	4.662	1.877
15	8.931 ^{##}	-4.433 ^{##}	3.404 ^{##}	-2.297 ^{##}	0.057	-0.042	0.682	-0.590	0.060	-0.296	4.338 ⁺	2.636 ^{##}
16	28.532 ^{##}	-4.524 ^{##}	0.025	-0.300	0.423	1.453	0.026	0.443	7.493 ^{##}	-1.853	1.397	1.588
17	0.261	-0.106	0.867	0.595	0.947	-0.923	6.861 ^{##}	2.571	20.569 ^{##}	4.068 ^{##}	10.863 ^{##}	1.762
18	17.476 ^{##}	-5.839 ^{##}	0.018	-0.685	0.464	-0.101	0.066	1.467	6.488 ^{##}	-1.403	2.101	2.174 ⁺

+ $P < .05$, $##P < .025$, $###P < .01$ で有意差あり。

人数は表5-1参照。

また、NB社とKY社も χ^2 検定で有意差のある項目が多いが、 $P < 0.25$ 水準で見た場合、それぞれ有意差のある項目の条件つきではあるが、各グループの同質性もある程度は配慮しうるのではなかろうか。特にKY社の結果はデーターが54グループ延1686人であることから見ると、全体的に同質性の

表 7-2 SE社と他企業間の χ^2 検定と t 検定 (理想の雰囲気)

測定項目	K Y 社		N G 社		K W 社		M O 社		N B 社		S A 社	
	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t	χ^2	t
1	0.706	2.652 ^{##}	0.018	-0.455	6.979 ^{##}	-1.014	0.037	-0.937	12.376 ^{##}	5.286 ^{##}	6.722 ^{##}	1.443
2	1.422	1.250	1.821	-1.150	0.941	-1.467	0.139	-0.765	0.432	0.066	0.182	0.260
3	0.011	0.048	0.160	0.355	0.001	1.222	0.394	1.098	2.409	-0.300	3.688 ⁺	2.517
4	2.959 ^{##}	-2.604 ^{##}	1.323	0.145	1.752 ^{##}	2.753 ^{##}	0.105	-0.081	0.329	-0.672	0.190	0.809
5	1.437	-1.914	0.644	0.478	1.392	-0.154	0.043	-0.053	0.317	-0.654	0.034	1.856
6	2.504 ⁺	-2.341 ⁺	0.564	-0.330	0.009	0.727	0.052	-0.203	2.517 ⁺	-2.185 ⁺	0.066	1.476
7	4.296 ⁺	-2.744 ^{##}	0.030	-0.574	0.266	0.329	0.033	0.377	0.195	-0.728	0.080	0.912
8	0.001	-0.544	2.316	0.855	0.004	0.093	0.345	0.948	1.098	-1.181	0.651	2.100 ⁺
9	9.417 ^{##}	2.422 ⁺	2.000	0.623	4.703 ⁺	-1.660	11.078 ^{##}	-1.960	8.953 ^{##}	3.099 ^{##}	5.326 ⁺	1.623
10	1.825	2.455 ⁺	9.619 ^{##}	-3.085 ^{##}	0.923	0.039	0.138	-0.655	0.303	-0.011	5.818 ⁺	1.992 ⁺
11	4.444 ⁺	-2.047 ⁺	13.961 ^{##}	-3.966 ^{##}	0.002	-0.907	0.243	-0.714	4.719 ⁺	-1.772	5.424 ⁺	1.539
12	9.144 ^{##}	-2.590 ^{##}	4.747 ⁺	-2.188 ⁺	0.050	-0.966	0.027	0.220	0.647	1.213	1.235	0.696
13	0.062	0.005	4.468 ⁺	-0.462	1.617	1.049	0.199	-0.602	1.812	2.109 ⁺	2.808 ⁺	2.303 ⁺
14	2.232	-1.220	0.284	-0.295	0.665	1.212	0.325	-1.500	2.912	-1.563	0.089	2.162 ⁺
15	0.009	0.210	0.524	0.438	0.007	1.273	0.256	-1.174	2.332	1.818	2.376 ^{##}	3.072 ^{##}
16	2.525	1.420	0.009	-0.489	2.532	0.685	0.800	-1.684	8.103 ^{##}	2.184 ⁺	0.184	2.169 ⁺
17	0.001	-0.163	0.480	1.232	2.010	0.297	0.148	1.145	16.183 ^{##}	4.505 ^{##}	3.836 ⁺	2.081 ⁺
18	0.007	-0.332	2.264	0.731	0.003	0.651	0.004	0.367	0.555	0.776	3.507 ^{##}	3.162 ^{##}

+P<.05, ++P<.025, +++P<.01で有意差あり。

人数は表5-1参照。

高い傾向のある会社であることが推察される。

もとより各グループを安易に合計して各社のトータルデータをつくることは許されないが、ここでは次に企業各社間の探索的な比較研究をするために、以上の条件の下で一応便宜的に各社のトータルデータをつくることにした。

表 8—1 現実の雰囲気に関する各社の平均値と標準偏差

測定項目	NG社	KY社	SE社	KW社	MO社	NB社	SA社
1	4.691 1.177	4.419 1.004	4.410 1.179	4.519 0.899	3.200 1.046	4.324 1.131	3.393 1.069
2	4.520 1.245	4.647 1.159	4.582 1.309	4.779 1.176	5.000 1.155	4.665 1.188	4.476 1.258
3	4.260 1.274	4.304 1.083	3.941 1.252	3.769 1.265	2.867 1.543	4.032 1.110	3.583 1.082
4	4.000 1.557	4.601 1.345	4.121 1.427	3.721 1.267	3.933 1.236	4.411 1.385	4.345 1.418
5	4.618 1.406	4.784 1.275	4.458 1.359	4.481 1.286	3.867 1.454	4.541 1.311	3.917 1.498
6	4.049 1.293	4.308 1.333	3.866 1.400	3.750 1.439	3.333 1.135	4.200 1.417	3.571 1.530
7	3.797 1.514	4.143 1.522	3.681 1.573	3.625 1.514	3.600 1.306	4.011 1.422	3.560 1.614
8	3.992 1.297	4.453 1.374	4.206 1.484	4.192 1.331	3.867 1.204	4.108 1.277	3.821 1.399
9	4.358 1.568	4.388 1.479	4.552 1.581	4.837 1.526	5.400 1.020	4.059 1.456	3.940 1.606
10	5.407 1.268	5.140 1.124	5.150 1.332	5.144 1.383	5.533 1.147	4.746 1.309	4.631 1.437
11	5.000 1.385	4.849 1.236	4.748 1.328	4.875 1.238	4.933 1.340	4.876 1.231	4.405 1.328
12	3.724 1.693	4.032 1.490	3.509 1.587	3.683 1.619	3.133 1.204	4.178 1.707	3.643 1.445
13	4.106 1.458	4.525 1.190	4.088 1.372	3.942 1.216	3.933 1.948	4.216 1.166	4.048 1.455
14	3.927 1.504	4.527 1.359	4.040 1.445	3.837 1.526	3.867 1.258	4.357 1.380	3.714 1.427
15	4.350 1.448	4.361 1.234	4.003 1.445	3.798 1.444	4.267 1.652	4.038 1.254	3.524 1.508
16	3.569 1.362	3.903 1.328	3.525 1.485	3.413 1.465	3.400 1.020	3.768 1.431	3.190 1.789
17	4.488 1.589	4.593 1.318	4.584 1.448	4.538 1.372	3.600 1.405	4.097 1.265	4.250 1.588
18	3.911 1.379	4.262 1.278	3.812 1.359	3.712 1.398	3.333 1.193	3.978 1.290	3.429 1.474

注) 太字は平均値, 細字は標準偏差を示す。 NG社のデータは注2) による。

特にSE社についてはあくまでも仮のデータのレベルにすぎないことをと
とさら留意しておく必要があろう。

なお, 上記の如きトータルデータではなくて, 企業内グループの異質性
にもとづくグループ間の雰囲気の特徴については, 2—2—3で考察を行な
う。

表 8—2 理想の雰囲気に関する各社の平均値と標準偏差

測定項目	NG社	KY社	SE社	KW社	MO社	NB社	SA社
1	4.310 1.300	4.069 1.250	4.241 1.104	4.529 1.160	4.533 1.147	3.697 1.160	4.000 1.431
2	5.366 1.157	5.148 1.077	5.228 1.129	5.231 0.953	5.467 1.147	5.222 1.002	5.190 1.200
3	5.748 1.086	5.785 1.013	5.788 1.084	5.692 1.185	5.400 1.306	5.816 1.013	5.393 1.336
4	6.163 0.932	6.324 0.888	6.177 1.010	6.231 1.021	6.200 1.046	6.232 0.867	6.071 1.089
5	6.073 0.939	6.228 0.901	6.121 0.993	5.990 1.061	6.133 0.884	6.178 0.973	5.845 1.268
6	6.114 0.956	6.215 0.928	6.080 1.017	6.231 0.857	6.133 0.957	6.265 0.894	5.869 1.213
7	6.106 0.927	6.210 0.926	6.048 1.050	6.106 1.055	5.933 1.123	6.114 0.966	5.917 1.217
8	5.967 1.082	6.098 1.072	6.064 1.099	6.212 0.927	5.733 1.289	6.178 1.058	5.714 1.427
9	4.740 1.676	4.628 1.617	4.847 1.571	5.096 1.661	5.667 1.535	4.395 1.644	4.500 1.803
10	6.106 0.944	5.645 1.095	5.794 1.045	5.731 1.040	5.933 0.772	5.795 1.040	5.512 1.190
11	6.154 1.012	5.855 1.066	5.727 1.099	5.740 1.201	5.933 1.062	5.892 1.002	5.512 1.160
12	5.854 1.102	5.774 1.134	5.595 1.221	5.606 1.259	5.533 1.024	5.459 1.252	5.488 1.277
13	5.650 1.020	5.600 1.096	5.601 1.078	5.413 1.140	5.800 1.222	5.395 1.086	5.250 1.290
14	6.236 0.856	6.272 0.875	6.209 0.899	6.135 0.981	6.467 0.618	6.335 0.892	5.917 1.157
15	6.293 0.872	6.322 0.873	6.332 0.861	6.337 0.873	6.533 0.618	6.184 0.929	5.905 1.201
16	6.358 0.847	6.239 0.930	6.314 0.915	6.154 1.007	6.600 0.611	6.130 0.944	5.952 1.455
17	4.943 1.568	5.152 1.415	5.139 1.394	5.288 1.465	4.533 1.962	4.557 1.455	4.750 1.573
18	6.228 0.918	6.315 0.889	6.298 0.917	6.308 0.889	6.200 0.980	6.232 0.939	5.821 1.302

注) 太字は平均値, 細字は標準偏差を示す。 NG社のデータは注2) による。

2—2—2 企業各社間の関係

2—2—2—1 全体的傾向

表 5—1 と表 5—2 の NG 社と他企業間, 表 6—1 と表 6—2 の KY 社と他企業間, 表 7—1 と表 7—2 の SE 社と他企業間, のそれぞれの関係を見

ると、全体的な傾向としては次のことが考えられるであろう。

現実の雰囲気に関し、評価・診断用のひとつの基準としてのNG社と、他企業各社を比較した場合（表5—1）、同業種の金融機関のうち χ^2 検定と t 検定を通じて、KY社とは全般的に有意差のある項目がかなり多く、その他のSE社、KW社、MO社とは有意差のある項目がかなり少ないことがわかる。そしてこれは、KY社を基準にして他社の関係を見た場合（表6—1）と、SE社を基準にして他社の関係を見た場合（表7—1）を重ねあわせて見ると、さらにその傾向がはっきり浮かびあがってくるであろう。

つまり、それらはKY社がNG社をはじめとする他の金融機関の会社とはかなり異質な傾向の雰囲気を有していること、NG社の雰囲気はKY社以外の金融機関各社を代表しうる可能性が大きいこと、などを示唆しているといえよう。

また、他業種のNB社（外資系製薬販売）については、NG社の方がKY社よりもNB社と比較的類似性の高い傾向が見られる。SA社（写真現像）の場合にはKY社とはほとんど類似性がなくなり、NG社にある程度の類似性が見い出せる。

以上のことから、ここで比較対象したかぎりでは、金融機関各社の中に大きくわけて2通りの異なったパターンをもつ雰囲気が存在していることを推測しうるであろう。ひとつはNG社を代表とするパターン、他はKY社のパターンである。しかも t 検定によれば、KY社のパターンはNG社のパターンよりも相対的に「望ましい」方向の雰囲気を示していることがわかる。

そこで、NG社のパターンを評価・診断用のひとつの基準として見た場合、その測定項目の平均値と標準偏差をもとにしたスケールの妥当性をどのように考えればよいかが問題となってくる。これについてはさらに2—2—3で考察する。なお、理想の雰囲気に関しては特に上記の如き一定の傾向は見い出せなかった。

2—2—2—2 測定項目の分析

1) 各社間の一般的傾向

個々の雰囲気の測定項目について各社間の関係を見ていくと次のことが考えられる。

先ず現実の雰囲気について金融機関各社の関係を表5—1, 表6—1, 表7—1で見ると, 18項目のうち項目2 (問題はどんな場合でも, 自分で解決すべき——他人にたよる) と, 項目11 (やろうとするとき, 成功することを考えて先ずやろうとする——必ず失敗をおそれる) が, KY社, NG社, SE社, KW社, MO社のすべてを通じて χ^2 検定と t 検定で有意差のないことがわかる。しかもこれはSA社にはあてはまらないが, NB社とについてもあてはまる。

このことは上記測定集団が同じ母集団からのランダムサンプルであることをもっともよく反映しうるのは, 項目2と項目11であることを示している。

ちなみに, 表8—1によればNG社, KY社, SE社, KW社, MO社, NB社に関する項目2の平均値は4.520から5.000の間 (レンジは0.480), 標準偏差は1.155から1.309の間 (レンジは0.154) である。また, 項目11の平均値は4.748から5.000の間 (レンジは0.252), 標準偏差は1.231から1.385の間 (レンジは0.154) である。

いいかえれば, このことはNG社を基準とした評価・診断用スケールに関するひとつの妥当性として, 項目2と項目11がもっとも高い意味を有することを示唆しているといえよう。

また, 後述の3. 因子分析のところで, 項目2と項目11は因子の解釈においても重要な意味をもっていることが考察される。

次に理想の雰囲気について, 金融機関各社の関係を表5—2, 表6—2, 表7—2で見ると, 18項目のうち項目3 (何かすれば仲間どうし, 賞賛と激励が極めて多い——おそれや批判が極めて多い), 項目8 (このグループにいることを, 誇りに感ずる——誇りは感じない), 項目14 (方法を考えると

き、新しいアイデアを出しあおうとする——きまりきったことしかやろうとしない), 項目15 (意見や考え方にくいちがいがあるとき, 納得するまで話しあう——それぞれが自分の意見を通そうとする), 項目16 (ささいなことでも連絡が, 極めてよくとれている——極めて悪い), 項目17 (考え方として, 集団が個人よりも大切——個人が集団よりも大切), 項目18 (皆の心の中は, 極めて信頼しあっている——極めて不信感) が, KY社, NG社, SE社, KW社, MO社のすべてを通じて χ^2 検定と t 検定で有意差のないことがわかる。さらに項目3, 項目14, 項目15, 項目18はNB社の場合にも同様にあてはまる。なお χ^2 検定のみならば項目6 (グループ全体に個人とグループを良くしようとする雰囲気, 極めて満ちている——全くなし) と項目14はSA社も含めて全部の会社にあてはまる。

このことは現実の雰囲気の認知がどうあれ, 理想の雰囲気としてメンバーがある程度共通して知覚ないし期待しているものは, 項目3, 項目6, 項目14, 項目15, 項目18であることを示しており, 評価・診断用スケールの妥当性に関するひとつの示唆を含むものである。

またこれは現実の雰囲気に関する既述の項目2と項目11ともあわせて, 特定の集団の枠組をこえたレベルでの個人の心理的次元における雰囲気の認知の特質を考える上で, 重要なヒントにもなりうるであろう。

ちなみに, 表8—2 (理想の雰囲気) によって, 上記の項目がそれぞれの程度の平均値と標準偏差を示しているか読みとれば, 一般に妥当性のある水準を推測しうるであろう。

ともあれ以上から, 各集団を通じて, 「問題解決の自立/依存」(項目2) と, 「危険負担 (失敗への恐れ)」(項目11) が, 現実の雰囲気としてどの程度一般的に存在するか, また, メンバーの理想とする雰囲気としては, 「仲間の賞賛と激励」(項目3), 「目標水準」(項目6), 「チャレンジ」⁷⁾ (項目14), 「話しあい」(項目15), 「信頼」(項目18) がどの程度一般的に期待されているのか, その若干の手がかりをつかむことができるといえよう。

なお、「集団が大切か、個人が大切か」(項目17)に関する理想の雰囲気としては、「どちらかといえば集団が大切」の方向をある程度一般的に示しているといえるかもしれない。

2) NG社を代表とするパターンとKY社のパターンの比較

現実の雰囲気について表5—1, 表6—1, 表7—1を見ると, NG社を代表とするパターンとKY社のパターンで, χ^2 検定と t 検定によりもっとも有意差のはっきり出ている項目は項目4 (皆が, うちとけてくつろげる——よそゆきの気持), 項目6 (グループ全体に個人とグループをよくしようとする雰囲気が, 極めて満ちている——全くなし), 項目14 (方法を考えるとき, 新しいアイデアを出しあおうとする——きまりきったことしかやろうとしない), 項目18 (皆の心の中は, 極めて信頼しあっている——極めて不信感) である。次にかなりはっきりした傾向が見られる項目は項目13 (お互いが, 他人の考えや感情に関心を示す), 項目16 (ささいなことでも連絡が, 極めてよくとれている——極めて悪い) である。

そして, 以上のすべての項目における平均値はKY社のパターンの方が t 検定で有意に「望ましい」方向を示している。

すでに見てきた如く, KY社のパターンがNG社を代表とするパターンよりも現実の雰囲気で「望ましい」傾向を示しているが, その差を説明するのにもっとも意味の深い雰囲気の測定項目は上記の項目であるといえよう。

このことは既述の通り理想の雰囲気に関する各社間の比較において, 一般的に妥当性の高い傾向の認められる項目が, 3, 6, 8, 14, 15, 16, 17, 18 であることから推測するならば, ここで見い出された項目は知覚された集団の雰囲気の「よし, 悪し」を判別するのに重要な手がかりを提供してくれるものと考えられるであろう。

次に, 理想の雰囲気について表5—2, 表6—2, 表7—2を見ると, NG社を代表とするパターンとKY社のパターンの間に, はっきりとした特定の違いを判別することは困難のように思われる。

3) 各社間で有意差の頻度の高い項目

最後に表5—1, 表5—2, 表6—1, 表6—2, 表7—1, 表7—2を通じて各社間で有意差の比較的はげしい項目を見ると, 現実の雰囲気では項目3 (何かすれば仲間どうし, 賞賛と激励が極めて多い——おそれや批判が極めて多い), 理想の雰囲気では項目1 (規則が極めて多い——極めて少ない), 項目9 (規則は, どんな状況でも守らねばならぬ——状況によってはやぶってもしかたがない), 項目10 (責任は, 必ず自分でとる——いつも他人のせいにする), 項目11 (やろうとすると, 成功することを考えて先ずやろうとする——必ず失敗をおそれる) があげられるであろう。

これに関して, すでにのべた一般的に妥当性の高い傾向の認められる項目との関連で考えるならば, 項目3は現実の雰囲気では各社によって, それぞれ異質性の高い状態を示しているが, 理想の雰囲気では各社を通じてある程度 (ただしSAは別) 一般的に妥当性のある状態をメンバーが期待しているということになるであろう。

また項目11は現実の雰囲気では各社 (ただしSA社は別) を通じてある程度一般的に妥当性のある状態を示しているが, 理想の雰囲気ではそれぞれ各社によって特有かつ異質の状態をメンバーが期待しているということになるといえよう。

なお, 項目1, 項目9, 項目10は理想の雰囲気では各社によってそれぞれ特有かつ異質の状態をメンバーが志向する傾向が強いと考えられるであろう。

2—2—3 雰囲気とパフォーマンスの関係

ここでは金融機関各社の雰囲気とパフォーマンスの関係が調査された。

パフォーマンスの指標としては, 職場の雰囲気ができるだけ単純な形で反映される可能性の高いもので, しかも客観的に他社と同一レベルで比較しうるものが選ばなければならない。

これらの条件を完全に満たすものを設定することは困難だが, ここでは金融機関としての労働生産性をとりあげることにした。具体的には1人当りの

預金量を意味するが、それを単純に各社間で比較するだけではなくて、雰囲気の媒介変数としての有効性を検定するためには、雰囲気の測定時点をはさんでその前後の生産性を対比させた生産性の伸び率を、各社の雰囲気と比較することも大切である。

2—2—3—1 NG社を代表とするパターンとKY社のパターンにおける生産性の関係

表9、表10によってNG社、SE社、KW社とKY社の全体の比較を行なうと、1人当りの預金量は圧倒的にKY社が大きいといえる。

これは日本における金融機関としてのランク、規模等の実情が反映されていると考えられる。KY社は一流の大規模な地方銀行であり、SE社は中規模の信用金庫、KW社は中規模の信用組合、NG社は中規模の農協である。

それぞれの人的・物的資源、テクノロジーのレベル、歴史的背景、経営基盤等のコンテクストが異なる上に、経営内部の政策、組織構造、リーダーシップとコミュニケーション等々の独立変数が加味され、組織成員の個人的属性（パーソナリティ、欲求、態度等）が複雑に関係しながら組織風土（ここでは組織集団の雰囲気を意味する）が形成されてきたと考えられる。したがって、調査の枠組における媒介概念としての組織風土が、従属変数としての

表9 NG社の預金量及び生産性

内 訳 支店名	49年3月			50年3月			生産性の伸び率	
	預金量	人員	1人当り 預金量	預金量	人員	1人当り 預金量	預金量	1人当り 預金量
	百万	人	百万	百万	人	百万	%	%
本 店	5,716	40	142	5,988	37	161	104.8	113.4
A 支 店	5,346	37	130	5,710	36	158	106.8	121.5
B 支 店	3,828	35	129	5,163	41	125	134.9	△3.2
C 支 店	4,434	34	130	4,914	33	146	110.8	112.3
D 支 店	1,860	29	87	3,052	34	89	164.1	102.3
合 計	18,063	224	124	24,832	224	136	137.5	109.7

表 10 各社の預金量及び生産性

企 業 名	測 定 年 月	50年3月			51年3月			生産性の伸び率	
		預金量	人員	1人当り 預金量	預金量	人員	1人当り 預金量	預金量	1人当り 預金量
S E 社	51年2月	百万 70,975	488	百万 145	百万 80,595	512	百万 157	% 113.6	% 108.3
対前年伸び率	%	115.3			113.6				
K W 社	51年1月	21,006	220	95	24,035	216	111	114.4	117.1
対前年伸び率	%	104.6			114.4				
K Y 社	50年12月	528,710	2,377	222	599,635	2,460	243	113.4	109.8
対前年伸び率	%	112.5			113.4				

、生産性にならずしも一元的に反映しないということはいくら強調してもしすぎることはないであろう。

このことは雰囲気の測定時点の前後の期間における生産性を比較した生産性の伸び率で見ると各社にそれほどの差異のないことも参考にしながら検討すべきことがらであろう。

ともあれ、KY社とNG社、SE社、KW社、MO社をコンサルティングしている数名のビジネスコンサルタントの報告や所見にもとづけば、雰囲気の調査表に描かれたKY社のパターンとNG社を代表とするパターンのちについてがい、現実の会社の組織風土の実態と極めてよく対応していることが、かなり妥当なレベルで推測しうるところである。

したがってNG社を基準とする評価・診断用スケールの妥当性について、どう考えるかが問題となってくるであろう。

これについては、KY社のパターンについてさらに追跡研究を行ない、KY社と同じ母集団からのランダムサンプルをKY社のほかにも広く収集しうるならば、金融機関の中にNG社を基準とするパターン以外にもうひとつ別のスケールが誕生することになるかもしれない。そして、それらはおのおの

の異なったコンテクストを背景とした組織風土を代表するスケールとして機能することになるであろう。

2—2—3—2 NG社内部のグループと職場ぐるみ訓練による生産性の関係

NG社の各グループにおいて「職場ぐるみ訓練」を実施したのは、昭和49年7月、8月（各グループ1日半、合宿なし）であった。⁸⁾ その前後の1人当り預金量の伸びを表9で見るとA支店がもっとも高く、次に本店、C支店、D支店、B支店となっている。

職場ぐるみ訓練実施前と実施後の雰囲気の測定に関して、カテゴリー2×標本数6による χ^2 の算出基準となった度数分布で有意差($P<.05$)のあった項目を調べてみると、2つのカテゴリーのうちどちらかの方向に約10%以上多く偏っている項目は表11の通りである。研究(2)¹⁾及び足立(1975)によれば、職場ぐるみ訓練後、職場の雰囲気は全体的に改善される傾向があるが、特にA支店は全体的傾向以上により方向の雰囲気が目立つ。またB支店は全体的にあまりよい方向とはいえない。これらを見ると、職場ぐるみ訓練

表 11 NG社の職場ぐるみ訓練実施前後の雰囲気のうち、度数の偏りが顕著な項目

	実 施 前	実 施 後
	測 定 項 目	測 定 項 目
本 部		7(良), 12(結果), 14(やや悪), 17(集団)
本 店	13(悪), 16(良)	12(プロセス), 14(良)
A支店		5(良), 7(良), 12(プロセス), 14(良)
B支店	16(悪)	7(悪), 8(悪), 5(結果), 14(悪), 17(個人)
C支店	13(良)	5(良), 12(プロセス), 14(やや悪), 17(集団)
D支店	13(良), 16(良)	5(悪), 8(悪), 12(結果), 14(やや悪)

注) () の良、悪等はカテゴリー2の分割基準から度数が約10%以上偏っているスケールの方向（「良」は望ましい方向、「悪」は望ましくない方向、「集団」は集団が大切という方向等）を示す。

で改善された雰囲気と生産性の伸び率はある程度対応しているように思える。

そして、その生産性の伸びに影響のありそうな表11の雰囲気の項目には、すでにのべたKY社のパターンとNG社のパターンの差に意味のあった項目が関係しており、そのうちでも特に項目14（方法を考えるとき新しいアイデアを出しあおうとする——きまりきったことしかやろうとしない）が有効のようである。

また、職場ぐるみ訓練実施前の表1、表2における χ^2 検定と t 検定で、グループ間に有意差のあった項目13と項目16（表11も参照）については、両方ともKY社とNG社のパターンの差に意味のある項目であることも留意しておく必要があるだろう。

2—3 性別、職位別、年齢別比較

雰囲気の知覚について性別、職位別、年齢別に見た場合、なんらかの差が見出せるであろうか。

先ずKY社のパターンについてはKY社のトータルデーターとKY社を営業上代表すると見なされる本店の単一データーを用いて t 検定を行なった。

次に、NG社を代表とするパターンについては、NG社、SE社、KW社のそれぞれトータルデーターを用いて t 検定を行なった。⁹⁾

2—3—1 性別による雰囲気知覚

表12でKY社（本店）とKY社（全体）を全般的に見ると、明らかに男女間で有意差があり、男の方が「望ましい」方向に現実の雰囲気を知覚していることがわかる。

さらに全体的にKY社のパターンとNG社を代表とするパターンを対比させてみると、KY社のパターンの方がはるかに男女間の有意差が大きい。

しかし、表13でNG社及びSE社とKY社をそれぞれ対比させてみると、両社間で有意差が顕著なのは男であるが、女については有意差はないといえよう。これは現在の仕事と職場の状況を考えた場合、一般的にも重要な示唆

表 12 各社の男女別平均値と t 検定 (現実の雰囲気)

	KY社(本店)				KY社(全体)				NG社				SE社				KW社				NB社				SA社			
	男	女	t		男	女	t		男	女	t		男	女	t		男	女	t		男	女	t		男	女	t	
人員	59	63			886	800			76	47			209	164			77	27			170	15			59	25		
1	4.80	4.05	4.37		4.58	4.24	7.24		4.82	4.49	1.51		4.66	4.09	4.77		4.56	4.41	0.84		4.32	4.33	-0.02		3.46	3.24	0.75	
2	5.00	4.24	4.30		5.02	4.23	14.99		4.68	4.26	2.00		4.79	4.32	3.43		5.01	4.11	3.53		4.75	3.73	4.50		4.32	4.84	-1.62	
3	4.61	4.13	2.74		4.55	4.04	9.93		4.36	4.11	1.10		3.77	4.16	-2.97		3.70	3.96	-0.99		4.05	3.87	0.78		3.61	3.52	0.32	
4	5.29	4.32	4.92		4.87	4.30	8.88		4.03	3.96	0.23		4.12	4.12	0.06		3.82	3.44	1.48		4.45	3.93	2.76		4.32	4.40	-0.21	
5	5.36	4.71	3.18		5.10	4.44	10.94		4.54	4.74	-0.79		4.38	4.56	-1.29		4.38	4.78	-1.71		4.62	3.60	2.82		3.68	4.48	-2.14	
6	4.90	3.89	4.50		4.70	3.87	13.37		3.99	4.15	-0.67		3.90	3.82	0.60		3.87	3.41	1.42		4.26	3.47	2.35		3.68	3.32	0.91	
7	4.97	3.73	5.23		4.70	3.52	17.27		3.93	3.57	1.32		3.93	3.36	3.53		3.77	3.22	1.76		4.07	3.33	2.03		3.41	3.92	-1.09	
8	4.92	3.79	4.34		4.88	3.98	14.12		4.13	3.77	1.57		4.47	3.87	3.90		4.40	3.59	3.12		4.15	3.67	2.06		3.83	3.80	0.08	
9	4.76	3.94	3.68		4.83	3.89	13.80		4.47	4.17	1.06		4.91	4.10	4.99		4.96	4.48	1.40		4.12	3.40	2.31		3.95	3.92	0.07	
10	5.41	4.76	3.22		5.40	4.85	10.26		5.61	5.09	2.33		5.12	5.18	-0.43		5.21	4.96	0.82		4.74	4.80	-0.20		4.80	4.24	1.38	
11	5.05	4.83	1.18		5.19	4.47	12.48		4.97	5.04	-0.29		4.96	4.48	3.44		4.92	4.74	0.67		4.92	4.40	1.79		4.54	4.08	1.31	
12	4.22	4.06	0.64		4.30	3.74	7.97		3.67	3.81	-0.46		3.28	3.80	-3.23		3.73	3.56	0.52		4.26	3.27	2.38		3.64	3.64	0.01	
13	4.80	4.40	1.96		4.76	4.26	8.66		4.18	3.98	0.77		3.98	4.23	-1.71		3.94	3.96	-0.09		4.24	3.93	1.16		3.95	4.28	-0.78	
14	4.98	4.27	3.09		4.85	4.16	10.72		3.92	3.94	-0.06		4.06	4.01	0.33		3.94	3.56	1.17		4.38	4.13	0.66		3.63	3.92	-0.83	
15	4.61	4.05	2.54		4.65	4.04	10.59		4.38	4.30	0.32		3.97	4.05	-0.53		3.95	3.37	1.91		4.06	3.80	0.79		3.44	3.72	-0.66	
16	3.98	3.78	0.87		4.09	3.70	6.01		3.58	3.55	0.10		3.43	3.65	-1.46		3.38	3.52	-0.41		3.81	3.27	1.56		2.97	3.72	-1.58	
17	5.07	3.87	6.27		4.79	4.37	6.57		4.58	4.34	0.84		4.65	4.50	0.99		4.70	4.07	2.10		4.12	3.87	0.69		4.12	4.56	-1.15	
18	4.80	3.90	3.92		4.66	3.82	14.35		4.01	3.74	1.06		3.97	3.61	2.57		3.82	3.41	1.43		4.04	3.27	2.72		3.39	3.52	-0.32	

+ $P < .05$, $\dagger P < .025$, $\# P < .01$
 NG社は職場ぐるみ訓練実施前の雰囲気

表 13 男女別各社間の t 検定値 (現実の雰囲気)

測定項目	男			女		
	NG社 対 KY社	NG社 対 SE社	KY社 対 SE社	NG社 対 KY社	NG社 対 SE社	KY社 対 SE社
1	1.63	0.98	0.86	1.49	2.11+	1.53
2	-2.13+	-0.60	2.64++	0.18	-0.33	-0.76
3	-1.18	3.29++	8.67++	0.42	-0.27	-1.13
4	-4.74++	-0.50	7.03++	-1.39	-0.59	1.49
5	-3.29++	0.85	7.06++	1.49	0.81	-1.08
6	-4.57++	0.46	7.38++	1.43	1.54	0.49
7	-4.10++	0.01	6.68++	0.25	0.90	1.21
8	-4.58++	-1.83	3.77++	-1.22	-0.51	0.89
9	-1.87	-2.06+	0.67	1.25	0.29	-1.49
10	1.32	2.67++	2.65++	1.38	-0.51	-3.13++
11	-1.21	0.08	2.46++	3.39++	2.87++	-0.11
12	-2.88++	1.65	8.43++	0.34	0.02	-0.54
13	-3.23++	1.03	7.69++	-1.40	-1.08	0.34
14	-4.93++	-0.68	7.71++	-1.12	-0.33	1.16
15	-1.52	2.10+	6.80++	1.30	1.07	-0.10
16	-3.19++	0.83	5.92++	-0.69	-0.41	0.39
17	-1.07	-0.33	1.31	-0.16	-0.67	-1.01
18	-3.89++	0.22	6.73++	-0.37	0.61	1.85

+ $P < .05$, ++ $P < .025$, +++ $P < .01$

NG社男76, 女47。KY社男886, 女806。SE社男209, 女164。

NG社は職場ぐるみ訓練実施前の雰囲気。

を含んでいるといえよう。

以上によれば、KY社のパターンとNG社を代表とするパターンの相違は、男子社員の現実の雰囲気に対する知覚の差に起因する部分がかなり大きいことが推察されるであろう。

なお、現実の雰囲気について7サンプルのうち6サンプルで男女間に有意差の大きい項目は項目2（問題はどんな場合でも自分で解決すべき——他人にたよる）であった。次に4サンプルで男女間に有意差のあったものは、項目5（役割に対する協力）、項目8（このグループにいることに誇りを感じずる）、

項目9（規則はどんな状況でも守る）、項目18（皆の心の中は信頼しあっている）であった。

次に、理想の雰囲気については上記の如き一定の男女差は見出せなかった。また男女間で4サンプルに有意差のあった項目は2, 9, 10であった。全サンプルとも有意差のなかったのは項目4（うちとけてくつろげる）であった。

2-3-2 職位別による雰囲気の知覚

表14でKY社（本店）とKY社（全体）を全般的に見ると、管理者と一般社員間には明らかに有意差があり、管理者の方が「望ましい」方向に現実の雰囲気を知覚していることがわかる。さらに全体的にKY社のパターンとNG社を代表とするパターンを対比させて考えてみると、KY社のパターンの方がはるかに職位間で有意差が大きい。

また表15で、NG社及びSE社とKY社をそれぞれ対比させてみると、一般社員に比して管理者の方が相対的に有意差が大きい傾向があろう。しかし、項目8（グループの誇り）、項目4（うちとける）、項目14（チャレンジ）は一般社員においても有意差が顕著である。

以上によれば、KY社のパターンとNG社を代表とするパターンの相違には管理者の知覚の差にもとづく部分が比較的大きいと推察されるであろう。

また、現実の雰囲気について一般的に職位間で有意差の大きい傾向の考えられる項目は、2, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 18等であろう。

次に、理想の雰囲気については、上記の如き一定の傾向が見出せなかった。また5サンプルで職位間に有意差のあった項目は1と9、4サンプルで有意差ありは項目2, 10であった。

2-3-3 年齢別による雰囲気の知覚

表16を全般的に見れば、すでに見てきた男女別、職位別の結果と同様の傾向がよみとれよう。理想の雰囲気についても同様に、5サンプルで有意差ありは項目9、4サンプルでは項目2であった。

2-3-4 性別・職位別、年齢別のクロス分析

表 14 各社の管理者対一般社員の平均値と t 検定 (現実の雰囲気)

	KY社(本店)			KY社(全体)			NG社			SE社			KW社			NB社			SA社		
	管理	一般	t	管理	一般	t	管理	一般	t	管理	一般	t	管理	一般	t	管理	一般	t	管理	一般	t
人員	31	91		350	1336		39	84		91	282		44	60		47	138		7	77	
1	4.65	4.33	1.47	4.67	4.35	5.32	4.77	4.65	0.49	4.63	4.34	2.17	4.59	4.47	0.69	4.15	4.38	-1.47	3.29	3.40	-0.19
2	5.13	4.43	3.54	5.34	4.46	13.55	5.28	4.17	5.20	4.88	4.49	2.56	5.09	4.55	2.28	4.87	4.59	1.49	4.14	4.51	-0.56
3	4.68	4.25	2.18	4.76	4.18	9.28	4.23	4.27	-0.16	3.86	3.97	-0.79	3.61	3.88	-1.05	4.11	4.01	0.55	3.43	3.60	-0.34
4	5.29	4.62	3.25	5.27	4.43	11.76	3.97	4.01	-0.12	4.43	4.02	2.34	4.16	3.40	3.08	4.49	4.38	0.46	4.29	4.35	-0.14
5	5.42	4.89	2.48	5.50	4.60	14.05	4.97	4.45	1.91	4.63	4.40	1.39	4.57	4.42	0.57	4.60	4.52	0.34	3.86	3.92	-0.10
6	5.16	4.11	4.52	5.15	4.09	15.96	4.23	3.96	1.10	4.25	3.74	3.12	4.02	3.55	1.66	4.32	4.16	0.69	3.86	3.55	0.70
7	5.13	4.05	4.03	5.29	3.84	19.68	3.97	3.71	0.86	4.35	3.46	4.90	4.09	3.28	2.68	4.19	3.95	1.14	3.71	3.55	0.37
8	4.71	4.21	1.56	5.36	4.22	15.47	4.56	3.73	3.43	4.78	4.02	4.37	4.73	3.80	3.70	4.38	4.01	1.83	4.29	3.78	1.01
9	5.81	4.18	2.21	5.35	4.13	15.21	4.33	4.37	-0.12	5.13	4.37	4.57	5.27	4.52	2.53	4.32	3.97	1.53	3.86	3.95	-0.11
10	5.52	4.92	2.42	5.68	5.00	11.02	5.87	5.19	3.38	5.23	5.12	0.66	5.57	4.83	2.70	4.64	4.78	-0.64	5.14	4.58	1.47
11	4.90	4.95	-0.19	5.45	4.69	11.90	5.44	4.80	2.66	4.98	4.67	2.17	5.32	4.55	3.23	4.89	4.87	0.12	4.71	4.38	0.86
12	4.19	4.12	0.23	4.81	3.83	11.84	3.62	3.77	-0.49	3.59	3.48	0.59	3.82	3.58	0.73	4.68	4.01	2.70	4.57	3.56	1.83
13	4.77	4.53	1.03	5.05	4.39	10.40	4.10	4.11	-0.02	4.16	4.06	0.65	4.14	3.80	1.40	4.26	4.20	0.28	4.29	4.03	0.78
14	4.94	4.51	1.66	5.12	4.37	11.34	4.26	3.77	1.67	4.13	4.01	0.73	4.02	3.70	1.04	4.34	4.36	-0.10	3.86	3.70	0.21
15	4.77	4.16	2.35	5.00	4.19	11.96	4.49	4.29	0.72	4.20	3.94	1.54	4.25	3.47	2.74	4.43	3.91	2.91	4.14	3.47	0.98
16	4.23	3.76	1.68	4.56	3.73	11.17	3.44	3.63	-0.74	3.82	3.43	2.27	3.70	3.20	1.74	4.17	3.63	2.37	3.29	3.18	0.15
17	5.29	4.16	5.00	5.15	4.45	10.20	4.38	4.54	-0.50	4.58	4.59	-0.02	4.95	4.23	2.76	4.34	4.01	1.59	3.71	4.30	-0.71
18	5.00	4.11	3.62	5.22	4.01	18.08	4.13	3.81	1.13	4.22	5.68	3.38	4.11	3.42	2.55	4.26	3.88	1.82	4.00	3.38	1.21

+P<.05, †P<.025, ‡P<.01

NG社は職場ぐるみ訓練実施前の雰囲気

表 15 管理者と一般社員に関する各社間の t 検定値 (現実の雰囲気)

測定項目	管 理 者			一 般 社 員		
	NG社 対 KY社	NG社 対 SE社	KY社 対 SE社	NG社 対 KY社	NG社 対 SE社	KY社 対 SE社
1	0.48	0.64	0.37	2.31++	2.15+	0.17
2	-0.32	1.86	3.20++	-2.27+	-2.13+	-0.25
3	-2.27+	1.46	7.03++	0.66	1.99+	2.62++
4	-5.08++	-1.56	5.12++	-2.35++	-0.05	4.41++
5	-2.23+	1.31	5.89++	-0.93	0.28	2.16++
6	-4.60++	-0.09	5.93++	-0.81	1.33	3.81++
7	-5.06++	-1.27	5.62++	-0.76	1.33	3.76++
8	-3.71++	-0.85	3.52++	-3.51++	-1.84	2.07+
9	-3.89++	-2.78++	1.44	1.33	0.02	-2.22+
10	1.33	3.32++	3.00++	1.25	0.39	-1.48
11	-0.07	2.16+	3.77++	0.65	0.69	0.20
12	-4.33++	0.07	6.82++	-0.28	1.38	3.34++
13	-4.17++	-0.24	6.22++	-1.67	0.23	3.60++
14	-3.51++	0.45	6.41++	-3.55++	-1.27	3.78++
15	-2.15+	1.06	5.19++	0.57	1.90	2.70++
16	-4.96++	-1.47	4.50++	-0.65	1.16	3.16++
17	-3.05++	-0.69	3.65++	0.49	-0.25	-1.46
18	-4.39++	-0.33	6.67++	-1.37	0.78	3.81++

+ $P < .05$, ++ $P < .025$, +++ $P < .01$

NG社管理者31, 一般社員84。KY社管理者350, 一般社員1336。SE社管理者91, 一般社員282。

NG社は職場ぐるみ訓練実施前の雰囲気。

いままで見てきたところによれば, 性別, 職位別, 年齢別の結果が全体的に類似しているので, それぞれのクロス分析を試みる必要がある。

ここでは表17のクロス表により人数の内訳を検討してみることにする。

まず, 管理者の割合は男に多く女はほとんど一般職である。したがって男女間の有意差と職位間の有意差は相互に大きく影響しあっていることが推察される。

また同様に, 年齢別と職位別も相互に影響しあっていることがわかる。

表 16 各社の年令別平均値と t 検定 (現実の雰囲気)

	KY社(本店)				KY社(全体)				SE社				KW社				NB社				SA社			
	~29歳	30歳~	t		~29歳	30歳~	t		~29歳	30歳~	t		~29歳	30歳~	t		~29歳	30歳~	t		~29歳	30歳~	t	
人員	74	48			1119	567			281	91			48	56			61	124			37	47		
1	4.27	4.63	-1.87		4.31	4.63	-6.25 ^{##}		4.33	4.63	-2.31 ⁺		4.56	4.48	0.45		4.26	4.35	-0.48		3.57	3.26	1.34	
2	4.39	4.94	-3.02 ^{##}		4.37	5.19	-14.76 ^{##}		4.48	4.89	-2.67 ^{##}		4.46	5.05	-2.65 ^{##}		4.23	4.88	-3.48 ^{##}		4.43	4.51	-0.28	
3	4.24	4.54	-1.67		4.15	4.61	-8.34 ^{##}		3.99	3.80	1.37		3.92	3.64	1.11		3.90	4.10	-1.10		3.78	3.43	1.57	
4	4.59	5.08	-2.30 ⁺		4.39	5.02	-9.33 ^{##}		4.05	4.37	-1.90		3.50	3.91	-1.66		4.39	4.42	-0.12		4.51	4.21	0.97	
5	4.88	5.25	-1.83		4.53	5.28	-12.14 ^{##}		4.44	4.55	-0.70		4.48	4.48	-0.01		4.49	4.56	-0.35		4.16	3.72	1.35	
6	4.03	4.92	-3.93 ^{##}		4.00	4.93	-14.90 ^{##}		3.77	4.19	-2.47 ⁺		3.54	3.93	-1.37		4.03	4.28	-1.11		3.81	3.38	1.30	
7	3.96	4.90	-3.66 ^{##}		3.71	5.00	-18.29 ^{##}		3.50	4.24	-4.00 ^{##}		3.33	3.88	-1.84		3.64	4.19	-2.42 ⁺		3.54	3.57	-0.10	
8	4.11	4.69	-2.07 ⁺		4.12	5.12	-15.00 ^{##}		4.02	4.78	-4.29 ^{##}		3.79	4.54	-2.95 ^{##}		3.98	4.17	-0.96		3.92	3.74	0.57	
9	4.12	4.67	-2.27 ⁺		3.99	5.17	-16.65 ^{##}		4.35	5.20	-5.09 ^{##}		4.23	5.36	-4.03 ^{##}		3.59	4.29	-3.05 ^{##}		3.62	4.19	-1.63	
10	4.89	5.35	-2.18 ⁺		4.91	5.59	-12.19 ^{##}		5.12	5.25	-0.76		4.73	5.50	-2.94 ^{##}		4.74	4.75	-0.06		4.54	4.70	-0.50	
11	4.95	4.92	0.15		4.59	5.36	-13.10 ^{##}		4.64	5.09	-2.99 ^{##}		4.63	5.09	-1.94		4.85	4.89	-0.17		4.38	4.43	-0.16	
12	4.14	4.15	-0.04		3.77	4.56	-10.54 ^{##}		3.47	3.65	-0.92		3.50	3.84	-1.07		4.05	4.24	-0.69		3.68	3.62	0.19	
13	4.55	4.65	-0.43		4.36	4.85	-8.53 ^{##}		4.09	4.10	-0.04		3.83	4.04	-0.83		4.18	4.23	-0.28		4.05	4.04	0.04	
14	4.46	4.85	-1.62		4.28	5.01	-11.09 ^{##}		4.20	4.10	0.48		3.56	4.07	-1.71		4.39	4.34	0.24		3.78	3.66	0.39	
15	4.12	4.63	-2.25 ⁺		4.13	4.82	-11.37 ^{##}		3.96	4.16	-1.27		3.50	4.05	-2.01 ⁺		4.05	4.03	0.08		3.43	3.60	-0.49	
16	3.78	4.02	-0.97		3.70	4.30	-8.91 ^{##}		3.43	3.85	-2.44 ⁺		3.25	3.55	-1.05		3.70	3.80	-0.41		3.65	2.83	2.05 ⁺	
17	4.08	5.02	-4.58 ^{##}		4.40	4.98	-9.04 ^{##}		4.56	4.69	-0.80		3.92	5.07	-4.68 ^{##}		3.84	4.23	-1.82		4.43	4.11	0.94	
18	4.11	4.69	-2.46 ⁺		3.93	4.92	-16.36 ^{##}		3.68	4.23	-3.37 ^{##}		3.40	3.98	-2.16 ⁺		3.85	4.04	-0.93		3.59	3.30	0.93	

+ $P < .05$, ⁺ $P < .025$, ^{##} $P < .01$

表 17 性別、職位別、年齢別クロス表

K Y 社(本店)					K Y 社(全体)				
	管理者	一般	～29歳	30歳～		管理者	一般	～29歳	30歳～
男	30	29	17	42	男	347	539	366	520
女	1	62	57	6	女	3	797	753	47
管理者			0	31	管理者			3	347
一般			74	21	一般			1,116	220

N G 社			S E 社				
	管理者	一般		管理者	一般	～29歳	30歳～ 年齢不明
男	29	47		男	90	119	119 89 1
女	10	37		女	1	163	162 2
				管理者		14	76 1
				一般		267	15

K W 社					N B 社				
	管理者	一般	～29歳	30歳～		管理者	一般	～29歳	30歳～
男	42	35	26	51	男	47	123	49	121
女	2	25	22	5	女	0	15	12	3
管理者			4	40	管理者			0	47
一般			44	16	一般			60	77

S A 社				
	管理者	一般	～29歳	30歳～
男	7	52	28	31
女	0	25	9	16
管理者			2	5
一般			35	42

したがって、性別、職位別、年齢別をいわば純粋な形でとり出すためには、個別的に、男女差の少ないKW社、NB社等に目をつけ、職位差、年齢差がおのおの重なっていない項目を確認していくとか、相互に重ならないサンプルをはじめから用意する等の方法を講じる必要がある。

しかし、組織の実態を考慮すれば、1人の人間の中で現実の雰囲気の知覚はこれらが相互に影響しあったダイナミックな姿で存在しているものであり、基本的にはこれらを総合的に考察していくことが大切であろう。

以上に見てきたところでは、表13と表15をも考えあわせると、職位間の有意差が性別、年齢別の有意差に相対的に大きく働きかけていることが推察されるのである。

2-4 要約と残された問題

各社間の比較研究において見出された測定項目の分析結果をまとめたものが表18である。

また試作の評価・診断用スケールの妥当性については、まだ基本データが不足しているので、ここでは探索的な段階の所見にとどめておき、今後、これらを手がかりにデータを増加しつつさらに考察を進めていく必要がある。なお、今後の手がかりとして、本研究の結果にもとづき付図1、2にひとつの基準（NG社を代表とするパターン）を再度示しておくことにする。¹⁰⁾

3. 因子分析

3-1 質問紙の相関分析と項目分析及び因子分析の手続と結果

作成した測定用具及び雰囲気の概念を再検討するために、いままで使用してきた雰囲気の質問紙の18項目について、相関分析と項目分析及び因子分析が行なわれた。

使用したサンプルとデータは下記の通りである。KY社（本店）N=122

表 18 比較研究のまとめ

測定項目	一般的に妥当性の高い傾向の認められる項目		NG社を代表とするターゲットとKY社のターゲットの差を検定する項目*		NG社とKY社間で有意差(t検定)のある項目*(現実の雰囲気)				各社間で有意差(x ² /t)の頻度の高い項目(現実の雰囲気)		職位別で有意差(t検定)のある項目(管理者に特徴的傾向)数字は有意差の検定値**を示す		男女別で有意差(t検定)のある項目(男性に特徴的傾向)数字は有意差の検定値**を示す		年齢別で有意差(t検定)のある項目(29歳以上に特徴的傾向)数字は有意差の検定値***を示す	
	現実の雰囲気 関5社他に x ² /t検定で 有意差なし	理想の雰囲気 関5社他に x ² /t(場合によ る)検定 で有意差なし	管理者		一般社員	男	女	現実の雰囲気		理想の雰囲気	現実の雰囲気		理想の雰囲気	現実の雰囲気		理想の雰囲気
1 (規則多/少)					○			2	5	3	3	2	3	2	3	3
2 (自立/依存)	○				○	○		5	4	6	4	5	4	5	4	4
3 (仲間の賞賛)		○	○					2	1	3	2	1	1	1	1	1
4 (うちとけ)			○		○	○		4	1	3	0	2	2	2	2	2
5 (協力)			○			○		2	2	4	1	1	1	1	1	1
6 (目標水準)		○	○			○		3	2	3	2	3	2	3	1	1
7 (率直)			○			○		4	2	3	1	4	1	4	1	1
8 (グループの誇り)		○	○		○	○		4	2	4	2	4	2	4	2	2
9 (規則/状況)			○					4	5	4	4	4	4	5	5	5
10 (責任)								4	4	3	4	3	4	3	3	3
11 (失敗への恐れ)	○						○	4	2	2	1	2	1	2	1	1
12 (過程/結果)			○			○		2	1	3	1	1	1	1	1	1
13 (関心)						○		1	2	1	1	1	1	1	1	1
14 (チャレンジ)		○	○		○	○		1	1	2	1	2	1	1	1	1
15 (話しあい)		○	○					4	1	1	1	3	1	3	1	1
16 (連絡)		○	○			○		3	1	1	1	1	1	3	1	1
17 (集団/個人)		○	○					3	2	3	1	3	1	3	1	1
18 (信頼)		○	○		○	○		4	2	4	1	4	1	4	1	1

* KY社の方が7点尺度で7の方向(一般的に「望ましい」)に平均値がある。

** 全体の標本数は7。

*** 全体の標本数は6。

(男59, 女63), KY社(事務集中) N=143 (男80, 女63), KY社(全体) N=1686 (男886, 女800), NG社(本部), N=22 (男13, 女9), NG社(A支店) N=24 (男13, 女11), NG社(全体) N=123 (男76, 女47), SE社(A支店) N=34 (男21, 女13), SE社(B支店) N=28 (男15, 女13), SE社(全体) N=373 (男209, 女164), NB社(A支店) N=42 (男40, 女2), NB社(B支店) N=30 (男27, 女3), NB社(全体) N=185 (男170, 女15)

1社のトータルデーターのほかに、人数のもっとも多いものから順に各社内で2つの単一グループを抽出した理由は、それらの下位グループにおける因子の構造や出方を検討しておく必要があったからである。

計算手続としては、先ず12サンプル毎に現実の雰囲気のデーターにもとづき測定項目18個の相関係数(ピアソン r)を算出した。測定項目は仮説としての9個のア・プリオリな指標(次元)から作成されている(カッコ内の数字は項目番号)。規制(1, 9), 責任(2, 10), 承認(3, 12), 危険負担(11, 14), 暖かさ(4, 13), 支持(5, 18), 目標水準(6), 葛藤処理(7, 15), グループへの一体感(8, 16, 17)。そこで、相関係数はこれらの指標との関係も見られるように、指標を構成する項目の合成データーと各項目との相関係数も算出した。ここではKY社(本店)が単一グループとして、データーの量も大きく、かつ集団の特性が他の集団(ただし、NB社は仕事の質が異なる)の代表的なものとなしうるので、相関分析及び因子分析において、これをひとつの比較基準として使用することにした。表19はKY社(本店)における測定項目の相関行列である。その他11サンプルの相関行列はここでは省略する。

質問紙の項目分析については次の通りであった。仮説(ア・プリオリ)の指標と項目に関する内的整合性は項目間及び指標と項目間の相関を、また指標の独立性は指標間の相関を、それぞれ検定して評価されるが、表19によれば、それらは両方とも全般的に必らずしも十分とはいえない。その他のサ

表 19 KY社 (本店) における測定項目の相関行列 (現実の雰囲気)

測定項目	1	9	1A9	2	10	2A10	3	12	3A12	11	14	11A14	4
1	1.0000	0.2853	0.7433	0.0208	0.2012	0.1350	0.2359	0.1940	0.2592	0.1258	0.1990	0.2121	0.1895
9		1.0000	0.8532	0.2136	0.3821	0.3536	0.2235	0.3556	0.3660	0.2934	0.2250	0.3252	0.1642
1A9			1.0000	0.1604	0.3762	0.3203	0.2844	0.3538	0.3653	0.2733	0.2653	0.3424	0.2177
2				1.0000	0.4555	0.8379	0.1593	0.1091	0.1596	0.2968	0.1159	0.2498	0.2163
10					1.0000	0.8676	0.2198	0.3602	0.3673	0.4450	0.3814	0.5217	0.3784
2A10						1.0000	0.2237	0.2818	0.3144	0.4386	0.2986	0.4594	0.3528
3							1.0000	0.3221	0.7477	0.1157	0.4276	0.3683	0.5883
12								1.0000	0.8694	0.2494	0.2609	0.3258	0.2185
3A12									1.0000	0.2353	0.4061	0.4207	0.4602
11										1.0000	0.2233	0.7233	0.1851
14											1.0000	0.8346	0.3965
11A14												1.0000	0.3855
4													1.0000
測定項目	13	4A13	5	18	5A18	6	7	15	7A15	8	16	17	8A16A17
1	0.2244	0.2383	0.0965	0.2393	0.2010	0.2087	0.1562	0.1508	0.1821	0.2195	0.0136	0.2743	0.2242
9	0.2600	0.2436	0.1638	0.2438	0.2403	0.2838	0.1480	0.2651	0.2396	0.1754	0.1085	0.1877	0.2081
1A9	0.3035	0.2997	0.1668	0.3004	0.2771	0.3117	0.1883	0.2671	0.2663	0.2418	0.0831	0.2802	0.2673
2	0.2013	0.2410	0.1767	0.2830	0.2717	0.1537	0.2384	0.2294	0.2775	0.1906	0.0492	0.3241	0.2445
10	0.3795	0.4371	0.2815	0.4232	0.4155	0.2876	0.3379	0.3976	0.4330	0.3459	0.2832	0.2614	0.3969
2A10	0.3451	0.4027	0.2713	0.4176	0.4065	0.2622	0.3404	0.3719	0.4205	0.3185	0.2011	0.3414	0.3799
3	0.5806	0.6743	0.4504	0.4802	0.5424	0.5128	0.4869	0.3554	0.5046	0.5155	0.2629	0.3897	0.5240
12	0.4583	0.3877	0.2494	0.2800	0.3091	0.1582	0.2516	0.4735	0.4198	0.2921	0.2602	0.2046	0.3377
3A12	0.6244	0.6238	0.4100	0.4469	0.4999	0.3785	0.4306	0.5176	0.5578	0.4739	0.3197	0.3468	0.5103
11	0.2226	0.2348	0.0013	0.2372	0.1482	0.1343	0.1060	0.1286	0.1380	0.2070	0.0423	0.1916	0.1975
14	0.5521	0.5455	0.4651	0.5278	0.5924	0.5249	0.3810	0.6091	0.5765	0.5348	0.5060	0.3262	0.6117
11A14	0.5169	0.5191	0.3302	0.5221	0.5034	0.4477	0.3298	0.5042	0.4864	0.4959	0.3823	0.3394	0.5450
4	0.5025	0.8723	0.6442	0.5101	0.6660	0.6250	0.5915	0.3456	0.5657	0.5579	0.2981	0.4917	0.6006
13	1.0000	0.8611	0.5440	0.5953	0.6647	0.5533	0.4650	0.6227	0.6374	0.5851	0.4380	0.3790	0.6290
4A13		1.0000	0.6865	0.6367	0.7676	0.6804	0.6108	0.5554	0.6931	0.6590	0.4231	0.5035	0.7089
5			1.0000	0.4755	0.8372	0.6183	0.5828	0.3972	0.5885	0.5809	0.3571	0.3088	0.5649
18				1.0000	0.8792	0.6386	0.5400	0.5974	0.6711	0.6477	0.5524	0.4678	0.7439
5A18					1.0000	0.7319	0.6513	0.5865	0.7359	0.7173	0.5368	0.4581	0.7685
6						1.0000	0.6661	0.4864	0.6904	0.6659	0.5084	0.4773	0.7382
7							1.0000	0.4223	0.8675	0.6723	0.4099	0.4357	0.6833
15								1.0000	0.8173	0.5343	0.5355	0.3205	0.6217
7A15									1.0000	0.7206	0.5545	0.4529	0.7755
8										1.0000	0.4738	0.4171	0.8675
16											1.0000	0.1362	0.7154
17												1.0000	0.6618
8A16A17													1.0000

注) たとえば, 1A9は項目1と項目9を合成したデーターで雰囲気の指標 (次元) をあらわす。N=122 (男59, 女63)。

ンプルにおいても, それぞれの一貫性の点では必ずしも十分な傾向が見出せなかった。

そこで, さらにこの質問紙の構成因子を決定するために, 因子分析を中心

表20 KY社(本店)における測定項目の因子負荷量(バリマックス回転後)

測定項目	FACT.1	FACT.2	FACT.3	FACT.4	FACT.5	FACT.6	FACT.7	FACT.8	FACT.9	FACT.10	h^2
1 (規則多/少)	-0.06120	-0.03643	-0.00963	-0.06868	0.06092	-0.09459	0.03522	-0.11467	-0.96085	0.12847	0.97667
2 (自立/依存)	-0.07040	-0.05503	0.92828	0.00536	-0.00938	-0.10228	0.10191	-0.17443	0.05295	0.08126	0.93049
3 (仲間の賞賛)	-0.38177	-0.17027	0.05292	-0.12601	0.10123	-0.82094	0.03661	-0.10240	-0.11147	0.08349	0.90883
4 (うちとけ)	-0.78130	-0.11096	0.10058	-0.04728	0.13546	-0.26538	0.14706	-0.20420	-0.07244	0.00781	0.79250
5 (協力量)	-0.83309	-0.16065	0.07851	-0.11966	0.29148	-0.10129	-0.13244	-0.00342	0.03131	0.07308	0.85942
6 (目標水準)	-0.58888	-0.53659	-0.02945	0.10199	0.14123	-0.18698	0.04155	-0.27200	-0.05818	0.24571	0.84035
7 (率直)	-0.67250	-0.49276	0.13081	-0.13096	-0.17203	-0.11418	0.03072	-0.19804	-0.07436	-0.00122	0.81765
8 (グループの誇り)	-0.52465	-0.56682	0.04707	-0.12042	0.09246	-0.22735	0.15360	-0.16500	-0.13486	-0.03121	0.74349
9 (規則/状況)	-0.06739	-0.06811	0.12519	-0.17387	0.06703	-0.06802	0.14196	-0.04127	-0.13947	0.93546	0.98060
10 (責任)	-0.30645	-0.18134	0.55013	-0.25502	0.24075	0.15690	0.41201	0.10601	-0.19917	0.16361	0.82448
11 (失敗への恐れ)	-0.00225	-0.04296	0.14571	-0.09594	0.06375	-0.06208	0.94002	-0.08549	-0.02135	0.12072	0.94618
12 (過程/結果)	-0.10062	-0.13010	0.02368	-0.91988	0.05943	-0.12331	0.12819	-0.05085	-0.06938	0.16086	0.94224
13 (関心)	-0.32812	-0.33704	0.11104	-0.35254	0.40891	-0.46471	0.07915	-0.09846	-0.07627	0.04972	0.76529
14 (チャレンジ)	-0.25644	-0.39394	-0.00148	-0.03646	0.75548	-0.13854	0.15437	-0.10383	-0.08981	0.07584	0.86066
15 (話しあい)	-0.11672	-0.55161	0.18857	-0.41745	0.48786	-0.09531	-0.06786	-0.17217	-0.02388	0.08642	0.81711
16 (連絡)	-0.15563	-0.84162	-0.01025	-0.11969	0.21045	-0.00645	-0.01133	0.10478	0.06753	0.03021	0.80789
17 (集団/個人)	-0.28157	-0.10842	0.16732	-0.08026	0.10821	-0.10421	0.08385	-0.87790	-0.13747	0.04489	0.94670
18 (信頼)	-0.27206	-0.65807	0.20993	-0.05165	0.21742	-0.24739	0.13384	-0.24497	-0.14787	0.06403	0.76617
EIGEN VALUES	3.00637	2.70599	1.36124	1.35320	1.32474	1.23836	1.22815	1.15085	1.09596	1.06186	
CONTRIBUTION RATIO	0.16702	0.15033	0.07562	0.07518	0.07360	0.06880	0.06823	0.06394	0.06089	0.05899	
ACC. CONTRIBUTION RATIO	0.16702	0.31735	0.39298	0.46816	0.54175	0.61055	0.67878	0.74272	0.80360	0.86259	

にした測定項目の考察を行なうことにする。

因子分析は上記12のサンプルに関し、ピアソン r による相関行列をもとに行なわれた。採用された因子分析は主因子法で、抽出された因子はバリマックス回転にかけられた。相関係数も因子分析もすべて日本電子計算株式会社所有のプログラム(Statistical Application and Data Base Description Language, 略 STAT/ADDL) を用い、マシーンはバロース B6700 で行なわれた(計算は昭和55年11月)。

因子は9個の指標との関連を見るためにも一応10個まで抽出された。ここではKY社(本店)のみを表20にのせ、その他11サンプルの表は省略する。

3-2 因子の解釈

因子の解釈に参考とするために次の3つのアプローチが行なわれた。

- ① 18項目の相関分析から手がかりをつかむ方法
- ② KY社(本店)を基準として、その他のサンプルにおける回転因子との関係をスピアマンの順位相関で見る方法
- ③ 上記②で有意な因子をさらに負荷量.30以上の水準で内容の対応度を個別に調べる方法

先ず①のアプローチにおいて、12サンプル毎に18項目の相関関係が調べられた。すなわち各項目毎に有意な相関係数が最大のものから4位までの項目の組合せを抽出し、次に12サンプルでそれらを統合する。そして各項目間の相関がもっとも高いと判断されるものから比較的高いと推測されるものまでを図示したものが表21の矢印をした項目の組合せである(詳細は表21の脚注)。

次に、12サンプルの因子各10個、計120個と相関の高い項目の組合せとの関係を調べたものが表21の該当因子の部分である(詳細は表21の脚注)。

第2に②のアプローチにおいて、KY社(本店)の抽出された回転因子(表20)と他の11サンプルの回転との因子スピアマンの順位相関が計算され、

表 21 相関分析による項目の組合せと、12サンプルにおける抽出因子との関係

相関の高い項目の組合せ	該 当 因 子											
	K Y 社			N G 社			S E 社			N B 社		
	本店	事務集中	全体	本部	A支店	全体	A支店	B支店	全体	A支店	B支店	全体
※(うちとけ)4 \longleftrightarrow 7(率直)	1	1	1	6	1	2	1	1	1	1	7, 8	1
※(うちとけ)4 \longleftrightarrow 5(協力)	1	1	1	6'	1	2	1	1'	1	1	7	1, 2
(うちとけ)4 \longleftrightarrow 18(信頼)	1'	1	1	6	1	2	1'	1	1	1	7	1'
(協力)5 \longleftrightarrow 6(目標水準)	1	1	1'	2	8	1	6'	7'	1', 3'	2	2	2
(協力)5 \longleftrightarrow 8(グループの誇り)	1	1	1'	2	8'	1	6'	7	1', 3'	2	2	2
(目標水準)6 \longleftrightarrow 7(率直)	1'	1'	1'	2	1'	1'	1'	2'	1'	2	1'	1'
(目標水準)6 \longleftrightarrow 4(うちとけ)	1'	1'	1'	2	1'	1'	1'	2'	1'	2	1'	1'
※(率直)7 \longleftrightarrow 8(グループの誇り)	1, 2'	1	1	2	1', 2'	9	1	1	1	1	8	1
(率直)7 \longleftrightarrow 12(過程/結果)	1'	1'	1	2'	2'	9'	1	1	1	1	8	1
(メンバーの誇り)8 \longleftrightarrow 4(うちとけ)	1'	1'	1'	2'	1'	1', 2'	1	1	1	1	3'	1'
※(信頼)18 \longleftrightarrow 8(グループの誇り)	2	1	1	10	1	2	3'	1	1	1	1	1
※(信頼)18 \longleftrightarrow 6(目標水準)	2	1	1	10'	1	2	3	1	1	1	1	1
※(連絡)16 \longleftrightarrow 18(信頼)	2	1', 2	5	1, 10'	3	1	2, 3'	2'	1, 2'	1	1	1
(連絡)16 \longleftrightarrow 15(話しあい)	2	2	5	1'	3	1'	2	2	2'	1	1	1
(連絡)16 \longleftrightarrow 6(目標水準)	2	2'	5	1'	3'	1	2	2	2'	1	1	1
(自立/依存)2 \longleftrightarrow 11(失敗への恐れ)	3	10	7	3'	4'	3	5	1'	9	-7	5	8
※(自立/依存)2 \longleftrightarrow 10(責任)	3	9, 10	7, 10	3', 4	4	3	4, 5	4	4, 9	7, 10	5	6, 8
※(責任)10 \longleftrightarrow 11(失敗への恐れ)	7	6, 9	3, 10	4	3	7	4	4, 6	4, 10	4, 10	4	5, 6
(過程/結果)12 \longleftrightarrow 14(チャレンジ)	4'	3'	9'	5	2	7'	7'	9	5'	3	2'	3

⑥該当因子は下記のルールによる。

- 1) 矢印の組合せで矢の出ている方の項目の負荷量が顕著に第1位となつてゐるもの。ただし、組合せで他方の負荷量が、0.09以下のものはダッシュがつく。
- 2) 負荷量が第2位及びそれと同等以上と見なせるもの。
- 3) 負荷量が第3位以下だが、相関の高い組合せの傾向が出ているものはダッシュがつく。

⑦※は因子の解釈に参考となりうる組合せを示す。

② ←——は12サンプルの合計において、その組合せの度数が、1位が4回以上で、かつ3位までの合計度数が6以上か、あるいは1位が3回以上かつ2位が1以上で、3位までの合計度数が6以上のもの。

③ ←——は上記②の他に、2位までの合計度数が7以上のもの。

④ ←——は3位までの合計度数が5以上で②、③以外のもの。

⑤ ←……は上記以外で1位が2以上のもの。

表 22 KY社（本店）と他の11サンプルにおける回転因子のスピアマン順位相関で有意なもの

KY社 (本店)の 因子	KY社（事務集中）			KY社（全体）	
	P < 0.02	P < 0.10		P < 0.02	P < 0.10
F 1	$\ominus 1^{**}$ -0.808	$\ominus 8^{X(0)}$ -0.458	$\ominus 1^{**}$ 0.822	$\ominus 9^{X(1)}$ 0.488	
F 2	$\ominus 2^{**}$ -0.775	$\ominus 1^{**}$ -0.546	$\ominus 5^{**}$ -0.715	$\ominus 1^{**}$ 0.558	$\ominus 7^{X(0)}$ -0.437
F 3		$\ominus 3^{X(0)}$ -0.404	$\ominus 3^{X(1)}$ -0.457	$\ominus 7^{**}$ -0.439	$\ominus 10^{**}$ 0.474
F 4		$\ominus 4^{O(3)}$ 0.470	$\ominus 6^{X(0)}$ 0.476		
F 5		$\ominus 2^{**}$ 0.414	$\ominus 10^{X(0)}$ -0.428	$\ominus 2^{**}$ 0.585	$\ominus 5^{X(1)}$ 0.399
F 6	$\ominus 3^{**}$ -0.598	$\ominus 1^{X(1)}$ -0.453	$\ominus 1^{O(2)}$ 0.567	$\ominus 7^{X(0)}$ -0.408	
F 7	$\ominus 6^{**}$ 0.587	$\ominus 9^{**}$ 0.470		$\ominus 3^{**}$ -0.501	
F 8	$\ominus 9^{X(0)}$ 0.664	$\ominus 10^{X(0)}$ 0.523		$\ominus 10^{X(0)}$ 0.451	
F 9		$\ominus 2^{X(0)}$ 0.408			
F 10	$\ominus 1^{X(0)}$ -0.571	$\ominus 10^{X(0)}$ 0.453			$\ominus 1^{X(0)}$ 0.550

KY社 (本店)の 因子	N G 社 (本部)		N G 社 (A 支店)		N G 社 (全体)	
	P < 0.02	P < 0.10	P < 0.02	P < 0.10	P < 0.02	P < 0.10
F 1	$\ominus 2^{**}$ -0.738		$\ominus 9^{O(3)}$ 0.686	1^{**} 0.472	$1^{**} 2^{**}$ 0.608 0.583	9^{**} 0.406
F 2		$9^{X(0)}$ 0.494	1^{**} 0.692		$1^{**} 4^{O(3)}$ 0.593 0.643	2^{**} 0.410
F 3		$\ominus 2^{X(0)}$ -0.459	3^{*} 0.501	$\ominus 8^{X(0)}$ -0.513	3^{**} 0.618	$1^{X(0)}$ 0.453
F 4						$\ominus 6^{X(0)}$ -0.455
F 5		$\ominus 9^{X(0)}$ -0.492		$\ominus 1^{**} 8^{X(1)}$ -0.529 -0.519		$\ominus 2^{O(2)}$ -0.422
F 6		1^{**} 0.406		$3^{X(0)} 6^{**}$ 0.408 0.457	2^{**} 0.666	
F 7		$5^{X(0)}$ 0.449		$\ominus 5^{X(0)} \ominus 10^{X(0)}$ -0.404 -0.474		
F 8		$\ominus 3^{X(0)}$ -0.467		$\ominus 4^{X(0)}$ -0.432		$4^{X(0)}$ 0.420
F 9				$2^{X(0)}$ 0.525		$8^{**} \ominus 9^{X(0)}$ 0.412 -0.412
F 10		$1^{**} 10^{X(0)}$ 0.408 0.463		$1^{X(0)}$ 0.439		

- (注) ① $P < 0.02$, $P < 0.10$ とも両側検定。
 ② ゴシック体の数字は因子の番号, ローマン体の数字はスピアマンの順位相関係数, \ominus は相関係数がマイナスであることを示す。
 ③ ** は表 21 の該当因子とも適合しているもの。

KY社 (本店)の 因子	S E 社 (A 支店)		S E 社 (B 支店)		S E 社 (全 体)	
	P < 0.02	P < 0.10	P < 0.02	P < 0.10	P < 0.02	P < 0.10
F 1	1** 0.662	3 ^{O(3)} 0.449		5 ^{X(0)} 7** 0.463 -0.515	1** 0.783	3* 6 ^{X(0)} 7 ^{X(0)} 0.519 -0.488 -0.509
F 2		1 ^{O(5)} 4 ^{X(0)} 0.443 -0.501		2** 5 ^{O(2)} 10 ^{O(2)} -0.546 0.410 -0.453	1** 2* 0.670 0.761	3 ^{O(2)} 0.474
F 3		4** -0.525		2 ^{X(0)} -0.476		3 ^{X(0)} 4** 0.434 -0.517
F 4		10 ^{X(1)} 0.470				5** -0.476
F 5			5 ^{O(2)} -0.598	1 ^{X(0)} 2** 8 ^{X(0)} 0.441 0.422 0.451	2** -0.655	6 ^{X(0)} 8 ^{X(0)} 0.461 0.507
F 6	7 ^{X(1)} -0.628	1* 3 ^{X(1)} 0.529 0.554		1 ^{X(0)} 5 ^{X(0)} 10** 0.558 0.492 -0.401	1 ^{X(1)} 0.595	3** 4 ^{X(0)} 5 ^{X(0)} 6 ^{X(0)} 7 ^{X(0)} 0.474 -0.418 -0.420 -0.408 -0.515
F 7			4** -0.723	3 ^{X(0)} -0.531	10** -0.719	
F 8		3 ^{X(0)} 6 ^{X(0)} 0.447 0.410		1 ^{X(0)} 0.517		
F 9		5 ^{X(0)} -0.477		3 ^{X(0)} 0.544		
F 10		1 ^{X(0)} 0.424		4 ^{X(1)} 5 ^{X(0)} -0.525 0.457	1 ^{X(0)} 0.618	10 ^{X(0)} 0.434

KY社 (本店)の 因子	N B 社 (A 支 店)		N B 社 (B 支 店)		N B 社 (全 体)	
	P < 0.02	P < 0.10	P < 0.02	P < 0.10	P < 0.02	P < 0.10
F 1	$\begin{matrix} 2^{**} \\ 1^{**} \end{matrix}$ 0.787 0.490		$\begin{matrix} \ominus 7^{**} \\ 9^{(3)} \end{matrix}$ -0.461 0.480		$\begin{matrix} 1^{**} \\ \ominus 2^{**} \end{matrix}$ 0.643 -0.771	
F 2	$\begin{matrix} 1^{**} \\ \ominus 6^{(2)} \end{matrix}$ 0.841 -0.488 0.455	$\begin{matrix} 10^{(0)} \\ 10^{(0)} \end{matrix}$ 0.455	$\begin{matrix} 1^{**} \\ \ominus 6^{(2)} \end{matrix}$ 0.632 -0.583		$\begin{matrix} 1^{**} \\ 4^{(3)} \end{matrix}$ 0.796 0.445	$\begin{matrix} 8^{(1)} \\ 10^{(0)} \end{matrix}$ 0.519 0.531
F 3			$\begin{matrix} \ominus 3^{(0)} \\ \ominus 3^{(0)} \end{matrix}$ -0.538		$\begin{matrix} 8^{**} \\ 8^{**} \end{matrix}$ 0.608	
F 4		$\begin{matrix} \ominus 5^{(1)} \\ \ominus 10^{(0)} \end{matrix}$ -0.424			$\begin{matrix} \ominus 3^{**} \\ -0.461 \end{matrix}$ 0.412	$\begin{matrix} 9^{(0)} \\ 9^{(0)} \end{matrix}$ 0.416
F 5	$\begin{matrix} 6^{**} \\ \ominus 9^{(0)} \end{matrix}$ 0.585 -0.616	$\begin{matrix} \ominus 10^{(0)} \\ -0.455 \end{matrix}$	$\begin{matrix} \ominus 9^{**} \\ -0.659 \end{matrix}$	$\begin{matrix} \ominus 1^{*} \\ -0.470 \end{matrix}$ $\begin{matrix} 6^{(1)} \\ 0.556 \end{matrix}$ $\begin{matrix} 7^{(0)} \\ 0.408 \end{matrix}$ $\begin{matrix} \ominus 8^{(0)} \\ -0.534 \end{matrix}$	$\begin{matrix} \ominus 4^{**} \\ -0.610 \end{matrix}$	
F 6	$\begin{matrix} 2^{*} \\ 0.420 \end{matrix}$				$\begin{matrix} \ominus 2^{**} \\ -0.721 \end{matrix}$	$\begin{matrix} 1^{(1)} \\ 4^{**} \end{matrix}$ $\begin{matrix} \ominus 5^{(0)} \\ 10^{(0)} \end{matrix}$ 0.484 0.511 -0.428 0.488
F 7			$\begin{matrix} 4^{**} \\ 0.457 \end{matrix}$			
F 8			$\begin{matrix} \ominus 8^{(0)} \\ -0.501 \end{matrix}$			$\begin{matrix} 10^{(0)} \\ 0.432 \end{matrix}$
F 9						$\begin{matrix} 3^{(0)} \\ 0.434 \end{matrix}$ $\begin{matrix} \ominus 5^{(0)} \\ -0.447 \end{matrix}$
F 10		$\begin{matrix} \ominus 3^{(0)} \\ -0.406 \end{matrix}$			$\begin{matrix} 1^{(0)} \\ 0.569 \end{matrix}$	

- ④ * は上記 3 の該当因子にダッシュがついているもの。
 ⑤ ×(0) は .3 以上の負荷量をもつ因子間に対応関係が全くないもの。
 ⑥ ×(1) は .3 以上の負荷量をもつ因子間に対応関係が 1 個しかないもの。
 ⑦ ○(2, 3, ...) は .3 以上の負荷量をもつ因子間に対応関係がそれぞれ 2 個, 3 個, ..., あるもの。

そのうちで有意な相関のあった因子とその係数をまとめたものが表22である。

表21と表22を合わせて考えると、相関分析でも、順位相関でも同時に適合するものもあれば、適合しないものもある。これは各サンプルにおいて因子の負荷量が顕著なものを基準として考えた場合（①のアプローチ）と、ゼロを基準として全体の構造から考えた場合（②のアプローチ）では、因子のあり方が合致しているものと、しないものが出てくるからである。ここでは、両方が合致しているもの（表22で**印のついているもの）はかなり考察の裏づけがえられるものと考えられるが、合致していないものをどう扱うかに問題が残る。

そこで次に考えられるのが③のアプローチである。これは順位度だけでは不十分であるから負荷量の内容をも調べるもので、表22の○印のつくものが一応順位も内容もKY社（本店）の該当因子と関係が深いと推察される。

以上、考察の便宜上KY社（本店）における因子（表20）を一つの比較基準として、3つのアプローチを行ってきたが、それらを総合すると次のように考えられるであろう。

KY社（本店）の第1因子は他のサンプルにおいても第1因子として出てくる傾向が大きい。KY社（本店）の第2因子は他のサンプルでは第2因子または他の独立因子として出る場合もあるが、第1因子に含まれる場合もある。KY社（本店）の第5因子は他のサンプルでは第2因子として出る傾向も見られる。KY社（本店）の第8因子は他のサンプルでは順位相関及び内容で関連性の裏づけのあるものが見当らない。またその他の因子には上記のような特定の傾向は見い出せない。なお、第1因子は12サンプルのうち11において、ほとんどの項目で負の負荷量が出ている。

ここで表21と表22により各因子の特徴を総合的にまとめてみると次のようになるであろう。

① KY社（本店）の第1因子及び第2因子は、全体的にどのサンプルにも第1因子ないし第2因子として出る傾向が高く、一般的にもっとも安定し

た因子といえよう。

② KY社(本店)の第3因子と第7因子はおそらく関連性の深い内容のものであり、全体的にどのサンプルにもそれぞれ独立因子として出ているが、その出方の順位は一樣ではない。

③ KY社(本店)の第5因子は、他のサンプルでは出方の順位はまちまちだが、第2因子として出る場合も比較的多い。これはKY社(本店)の第5因子が第1, 第2, 第3及び第7と同様に重要な因子であることを意味しているのであろう。

④ KY社(本店)のその他の因子は、他のサンプルの因子との関連性も一樣ではなく、不安定な傾向が強いといえよう。たとえば、表21でKY社(本店)の第4因子はKY社の3サンプルを通じてその出方は弱いと見なされるが、NG社, SE社, NB社では相対的に強く出る傾向がある。これはすでに2-2-2でのべたように、雰囲気のパターンがKY社とNG社を代表とするパターンとで異なっていることを反映するものかもしれない。

⑤ KY社(本店)の第8因子は他のサンプルとの順位相関及び内容の関連性がなく、第6因子は同様に出方がまちまちである。また、第9因子と第10因子は順位はまちまちであるが、表21の因子の負荷量が顕著なものを基準として見る限りではどのサンプルにも出現している。これは因子の構造上、特別の解釈を必要とするものかもしれない。

以上の結果を基盤とし、次にその因子の内容の一般的な解釈を行なうと下記のようなになるであろう。因子の内容、ネーミングにおいては、表20及び一定の手続(すでにのべた①のアプローチ)をふんだ相関分析から抽出された測定項目の組み合わせを参考とした。それらは(表21の「相関の高い項目の組合せ」で、それぞれ両方から矢印がついているもの)。

① KY社(本店)の第1因子は、測定項目の4(うちとけ), 5(協力), 7(率直)等に因子負荷量が高く、かつ、それぞれは相互に相関度も高い。これらは親密な対人関係、仲間関係等における暖かさ、支持、一体感(うち

とける)等を意味している。したがって第1因子は一般的に「対人関係における親密性と配慮」と名づけておく。

② KY社(本店)の第2因子は、測定項目の6(目標水準), 8(グループの誇り), 16(連絡), 18(信頼)等に因子負荷量が高く、かつそれぞれの項目は相互に相関度も高い。これらはメンバー相互の信頼、メンバーとしての誇り、凝集性等集団関係の特性に関連した内容を意味していると考えられる。

したがって第2因子は一般的に「集団関係における一体感」と名づけておく。

③ KY社(本店)の第3因子は測定項目の2(自立/依存), 10(責任), 第7因子は11(失敗への恐れ)等に因子負荷量が高いが、それぞれは相互に相関度も高い。これらは問題解決(仕事)場面における自律性と責任、リスク負担の、相互関連性(表21参照)を示唆している。したがって第3因子と第7因子は分離しがたいのかもしれないが、ここでは探索的な研究段階としてそれぞれ「問題解決における自律性と責任」及び「意思決定におけるリスク負担」と名づけておく。

④ KY社(本店)の第5因子は、測定項目の13(関心), 14(チャレンジ), 15(話しあい)等に因子負荷量が高く、かつ、それぞれは相互に相関度も高い。これらは状況に対応するための創造的なチャレンジと話しあい(葛藤の処理)の如何を意味している。したがって第5因子は一般的に「状況適応におけるチャレンジと話しあい(葛藤の処理)」と名づけておく。

⑤ KY社(本店)の第9因子と第10因子は、それぞれ測定項目1(規則多/少), 9(規則/状況)に因子負荷量が高いが、項目間の相関は低い。これらはすべてのサンプルに顕著に出ており、なんらかの意味で「組織構造」に関係した因子であろうと推測される。ここでは一応第9因子は「組織構造における規制の程度」、第10因子は「規則の運用における個人の対応」と名づけておく。

以上の因子はどのサンプルにも出てくるという意味で安定した因子であり、本研究で使用した質問紙における集団の雰囲気の代表的な構成因子であると見なされよう。

他の因子は全サンプルを通じてかならずしも安定性、共通性が高くないのでここでは解釈を保留しておくことにする。なお、KY社（本店）の因子抽出において、バリマックス回転前の Eigen Values が1.0以上の因子は4個であり、それで全分散の63.8%を占めていた。ちなみに他のサンプルの回転前の Eigen Values=1.0 以上の因子の数を見ると、KY社（事務集中）は5個、KY社（全体）は2個、NG社（本部）は5個、NG社（A支店）は6個、NG社（全体）は5個、SE社（A支店）は7個、SE社（B支店）は5個、SE社（全体）は3個、NB社（A支店）は4個、NB社（B支店）は4個、NB社（全体）は4個であった。

3—3 従来の研究結果との関係及び今後の問題

組織風土に関する従来の研究において、測定用具の開発と構成因子の因子分析が行なわれてきた。それらのうち本研究と関係の深いものをここでまとめておくと、測定用具及びその測定次元については表23、因子分析結果については表24のようになる。

なお、表23のほかに、Payne & Mansfield (1973) が Payne & Pheysey (1971) の BOCI から、Pritchard & Karasick (1973) と Newman (1975, 1977) は Campbell et al. によってデザインされたものから、Gavin & Howe (1975), Gavin (1975) は Litwin & Stringer (1968) と Sells (1968) 他から、それぞれ翻案したスケールを作成している。最近では、Drexler (1977), Gavin & Kelley (1978) が独自のスケールを考案している。特殊な例では、Zohar (1980) があらかじめ作成した産業組織の安全性に関する Safty Climate の質問紙を、イスラエルの4つの工場における120の生産労働者に実施し、それから主因子法で、安全教育計画の重要性 (Perceived importance of

safety training programs) 等 8 個の因子を抽出した。そしてそれをもとに 40 項目からなる質問紙を考案して 20 の工場に適用しその有効性を検討している。

ところで、本研究の測定用具の測定次元（指標）はア・プリアリに決定されたものである（足立，1979）が、これは表 22 における Litwin & Stringer（1968）の次元（これもア・プリアリに設定された）に類似している。

しかし、この次元及びそれを代表する測定項目との関係は、すでに項目分析でのべたように、相関分析と因子分析の結果にそって今後再検討される必要が出てきた。

このことは表 24 で見る通り、Litwin & Stringer の Form B を 4 人の研究者が因子分析した結果、いずれも 6 個の因子を抽出していることから、9 個のア・プリアリな測定次元は因子分析手続を経たこれらの因子との関連で、再検討される必要があることと符合している。

次に、本研究において解釈された因子と表 24 とを比較してみると、本質的には共通ないし類似性が発見されるが、因子の出方、まとまり方については、本研究なりの特徴も見出せるようである。それは、組織の構造的側面、管理的側面との関連性が個別的、かつ独立的な点でそれほど強く出ていないこと、それに比して個別的な対人関係、集団への個人のかかわり方、問題解決場面、ルールへの対応等が比較的明確に出ていること、などであろう。これらは本研究における測定用具自体の問題も含むが、日本的な社会・文化的な側面の反映についても今後の問題として追跡しておく必要があろう。

特に、因子や次元の名称は国際的に共通であっても、その内実は異質なものを含んでいることが推察されるので、これについては、日本の組織風土をより精密に把握しうるようなスケール及び測定項目の開発が、今後とも期待されるであろう。

また、ここでとりあげた因子分析的研究は、すべてメンバー個人の「知覚」にもとづく雰囲気ないし組織風土のデーターである。この点に関しては、組織風土の概念や定義及び測定の問題とあいまって、いまだに探索的な論議

がおこなわれている (たとえば, Sells, 1968; Pritchard & Karasick, 1973; Guion, 1973; Hellriegel & Slocum, 1974; Lawler, Hall, & Oldham, 1974; Schneider, 1975; Gavin & Howe, 1975; James & Jones, 1974, 1976; Payne & Pugh, 1976; Johnston, 1976; Howe, 1977; James, Hartman, Stebbins, & Jones, 1977; James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; James, Gent, Hater, & Coray, 1979; Jones & James, 1979; Zohar, 1980)。

ここでは個人の知覚にもとづく Perceptual (または, Perceived) Climate の因子に限定して論じてきたが, これは組織風土の概念の問題ともあわせて, 今後さらに考察していく必要がある。

表23 Organizational Climate の Perceptual Measure¹²⁾ の次元 (スケール) または指標一覧

測定用具	次元 (スケール) または指標	製作者及び備考
Litwin & Stringer Organizational Climate Questionnaire (Form B)	① Structure ② Responsibility ③ Reward ④ Risk ⑤ Warmth ⑥ Support ⑦ Standard ⑧ Conflict ⑨ Identity	Litwin & Stringer (1968) が Form A から Form B に改訂。50項目。
Halpin & Crofts Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)	(Group characteristics) ① Disengagement ② Hindrance ③ Esprit ④ Intimacy (Leader characteristics) ⑤ Aloofness ⑥ Production ⑦ Thrust ⑧ Consideration	Halpin & Crofts (1963) が public school organization 用に開発したもの を、より一般的な組織にも適用しうる ように、Margulies (1965) が改訂。64 項目。
Hemphill Group Dimensions Description Questionnaire	① Autonomy ② Control ③ Flexibility ④ Hedonic Tone ⑤ Homeogeneity ⑥ Intimacy ⑦ Participation ⑧ Permeability ⑨ Polarization ⑩ Potency ⑪ Size ⑫ Stability ⑬ Stratification ⑭ Viscidity (Cohesiveness)	Hemphill (1950, 1956)。 組織的次元よりも一般的な社会的集合 体ないし集団 (social collectivities) に より適用度が高い。
Payne & Pheysy Business Organization Climate Index (BOCI)	(24 scales の title) ① Authority ② Restraint ③ Work interest ④ Personal relation ⑤ Routin (or Control) ⑥ Community	Stern (1967, 1970) の Organizational Climate Index (OCI) から300項目を 用いて Payne & Pheysy (1971) が再 構成。オリジナルは254項目。なお、 OCI は Pace & Stern (1958) の College Characteristics Index (CCI) からの発 展。

House & Rizzo Organization Description Questionnaire (ODQ)	(Organization climate) ① Conflict and inconsistency ② Decision timeliness ③ Emphasis on analytic method ④ Emphasis on personal development ⑤ Formalization ⑥ Goal consensus and clarity ⑦ Communication adequacy ⑧ Information distortion and suppression ⑨ Job pressure ⑩ Adequacy of planning ⑪ Smoothness of horizontal comm. ⑫ selection on ability and performance ⑬ Tolerance of error ⑭ Top management receptiveness ⑮ Upward Information requirements ⑯ Violations in chain of command ⑰ Work flow coordination ⑱ Adaptability ⑲ Adequacy of authority	House & Rizzo (1972)。Organic- Mechanistic perspective (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967) と Theory X— Theory Y perspective (McGregor, 1960) を背景 とした multitrait-multimethod approach をとる。Organization climate については82項目。他に role, leader behavior, satisfaction を含む Criterion scales が8個 (62項目) あ るがここでは省略する。
James et al. Psychological Climate Questionnaire	(general areas) ① Job ② Leadership characteristics of the immediate supervisor ③ Workgroup ④ Major subsystem (e.g., department) as well as the total organization	James, Hartman, Stebbins, & Jones (1977)。左記4個の一般的な領 域は142項目を含む15個の下位スケ ールにわかれている。
Jones & James Psychological Climate Questionnaire	4 categories (Job & Role, Leadership, Workgroup, Subunits & Organization) に 35 composites (role conflict, support 等) が配分されている。	Jones & James (1979)。大量の文 献から35の composites をア・プリオ リに設定。145項目。

表24 因子分析にもとづく Climate Factor 一覧

研究者	因子分析により抽出された Climate Factor	使用測定用具	調査対象 (標本)
Meyer (1968)	① Constraining Conformity ② Responsibility ③ Standards ④ Reward ⑤ Organizational Clarity ⑥ Friendly, Team Spirit	Litwin & Stringer Organizational Climate Questionnaire (Form B)	約350 General Electric employees (U.S.A.)
Downey, Hellriegel, Phelps, & Slocum, Jr. (1974)	① Decision Making ② Warmth ③ Risk ④ Openness ⑤ Rewards ⑥ Structure	同上	104 management personnel of a specialty steel firm (central Pennsylvania)
Sims & LaFollette (1975)	① General Affect Tone Toward Other People in the Organization ② General Affect Tone Toward Management and/ or the Organization ③ Policy and Promotion Clarity ④ Job Pressure and Standards ⑤ Openness of Upward Comm. ⑥ Risk in Decision Making	同上	997 employees of a major midwestern medical complex (U. S. A)
Muchinsky (1976)	① Interpersonal Milieu ② Standards ③ General Affective Tone Toward Management/Organization ④ Organizational Structure and Procedure ⑤ Responsibility ⑥ Organizational Identification	同上	695 employees of a large public utility (U.S.A.)

Wallace, Ivancevich, & Lyon. (1975)	Factor 1 (Espri, Production, Thrust, Consideration に高い負荷), Factor 2 (Hindrane, Intimacy に高い負荷)	OCDQ revised by Margulies	162 employees in Hospital A, 96 in Hospital B (U.S.A.)
Pheysey & Payne (1970)	① Group Commitment ② Informal vs. Formal Grouping ③ Objective Solidarity vs. Interpersonal Friction	Hemphill Group Dimensions Description Questionnaire の 8 dimensions (Autonomy, Flexibility, Intimacy, Participation, Polarization, Potency, Stratification, Viscidty)	42 personnel (manager, engineer) in two companies (Birmingham, England)
Payne & Pheysey (1971)	① Oranizational Progressiveness ② Normative Control	Payne & Pheysey BOCI	120 junior/middle managers from more than 100 different companies (England)
James, Hartman, Stebbins, & Jones (1977)	(psychological climate components) ① Leadership Facilitation and Support ② Job Variety and Autonomy ③ Job Pressure and Conflict ④ Workgroup Cooperation, Friendliness and Warmth ⑤ Organizational Concern for the Individual ⑥ Job Importance and Challenge	James et al. Psychological Climate Questionnaire	504 managerial employees of a large health care company (Southern California)

研究者	因子分析により抽出された Climata Factor	使用測定用具	調査対象 (標本)
Waters, Roach, & Batlis (1974)	① Effective Organizational Structure ② Work Autonomy vs. Encumbered by Nonproductive Activities ③ Close Impersonal Supervision ④ Open Challenging Environment ⑤ Management and Peer Support or Employee Centered Orientation	OCDQ revised by Margulies, Litwin & Stringer (Form B), House & Rizzo の ODQ (5 scales のみ) の三種類	105 employees of seven radio and TV stations (U.S.A.)
Gavin & Howe (1975)	① Clarity and Efficiency of Structure ② Hindrance ③ Rewards ④ Esprit ⑤ Managerial Trust and Consideration ⑥ Challenge and Risk	Litwin & Stringer (1968) と Sells (1968) のモデルや文献から抽出した自作の Psychological Climate Inventory (106項目)	154 managers of a bank, 174 managers of a production system, 257 employees of a domestic airline regional center (以上 midwestern, U.S.A.), 209 employees of a management information & data processing center for the air line (northeastern, U.S.A.)
Tagiuri (1968)	(Executive Climate) ① Direction and Guidance ② Professional Atmosphere ③ Quality of Superiors ④ Qualities of Work	組織全体に浸透している managerial climate と区別するために、人間の性質に関する management's philosophy	232 members of the Advanced Management Program at Harvard University (U.S.A.)

Schneider & Bartlett (1968)	Group ⑤ Results, Autonomy, and Satisfaction ① Managerial Support ② Managerial Structure ③ New Employee Concern ④ Intra-agency Conflict ⑤ Agent Independence ⑥ General Satisfaction	を反映した自作の Executive Climate Questionnaire	143 management personnel of insurance agencies from different companies (U.S.A.)
Schneider & Hall (1972)	① Superior Effectiveness ② Work Challenge and Meaning ③ Personal Acceptance ④ Supportive Autonomy	Roman Catholic Church 用の自作の questionnaire の一部として work climate の 35 項目を Hall (1971) の career development 理論にもとづいて開発	a subsample (the first-assignment response set) of 97 Roman Catholic diocesan priests (the Hartford, Connecticut, Archdiocese)
Jones & James (1979)	① Conflict & Ambiguity ② Job Challenge, Importance, & Variety ③ Leader Facilitation & Support ④ Workgroup Cooperation, Friendliness, & Warmth ⑤ Professional & Organizational Esprit ⑥ Job Standards	Jones & James Psychological Climate Questionnaire	4315 U.S. Navy enlisted personnel on 20 ships operating in the Atlantic & Pacific Oceans (1973)
Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick (1970, P. 393)	(recurring factors)* ① Individual Autonomy ② The degree of Structure Imposed Upon the Position ③ Reward Orientation ④ Consideration, Warmth, and Support	Litwin & Stringer (1968), Schneider & Bartlett (1968) 他の published climate measure のレヴェル	* 因子分析の手続を通して抽出されたものではなく、文献レヴェルから多くの測定用具に共通の次元として設定されたものである。

注

- 1) 足立明久 集団の雰囲気とパーソナリティに関する 実験的研究 (2), 桃山学院大学社会学論集, 1980, 13, 273—314。
- 2) 各社との比較研究にも共通に使用しうよう, 職場ぐるみ訓練前後を通じて無答や誤答を除き, かつ性別, 職位すべてに有効回答のあったデータに限定した。したがってここで使用した NG 社全体の人数は123でその内訳は, 本部22 (男13, 女9), 本店21 (男15, 女6), A支店24 (男13, 女11), B支店20 (男14, 女6), C支店18 (男11, 女7), D支店18 (男10, 女8) である。
- 3) χ^2 値の計算手続は次の通りである。
 - ①各グループの18測定項目毎に7段階評定尺度の各度数を算出する。
 - ②上記①の度数を6グループで合計する。
 - ③カテゴリーが2, 標本値が6の分割表を作段し χ^2 値を算出する。
- 4) χ^2 値の計算手続は次の通りである。
 - ① NG 社及び比較対象企業毎に18項目の7段階評定尺度の度数を算出する。
 - ②カテゴリーが2, 標本値が2 (NG 社及び比較会社)の分割表を作成し χ^2 値を算出する。
- 5) χ^2 値の計算手続は注3) と同じである。ただし, 標本値が各企業内のグループ数であること, カテゴリーは原則として2であるが, 2に分割しえないときは3としたものがある。
- 6) 注5) において, 同じ母集団からのランダムサンプルか否かの χ^2 検定を行なった上で, 内部の構成グループのトータルデータを用いて平均値を算出するが, その場合, 各グループの人数の混合比率に関する χ^2 検定を行なった。その結果, NG 社 ($\chi^2=1.341$, $df=5$), SE 社 ($\chi^2=11.853$, $df=14$), SA 社 ($\chi^2=2.000$, $df=2$) はいずれも有意差はなかった。また, MO 社は単一のグループなので問題はない。しかし, KY 社, KW 社, NB 社は $P<1.01$ で有意差があった。すちなみにグループ数と人数のレンジはそれぞれ KY 社 (54, 17~143), KW 社 (5, 16~35), NB 社 (7, 17~42) である。ただし, ここではグループの内実が, 職務内容, 性別, 職位別の比率等において同質性が高いと見なしうるので, 一応ここで算出された平均値をそれぞれ各社全体の平均値と仮定することにした。
- 7) 測定項目14の内容を短縮して表現するときは, その趣旨をくみ今後この表示をおこなうことにする。
- 8) 実施した「職場ぐるみ訓練」は注1) に記載してある。
- 9) トータルデータの作成には各社の構成グループ間において, 性別, 職位別, 年齢別にそれぞれ同一母集団からのランダムサンプルか否かの検定を行なう必要があるが,

ここではその必要性のない KY 社（本店）の単一データーを基準として考え、その他は参考の段階にとどめておく。

- 10) 付図 1, 2 のタイトルに「改訂」とあるのは、研究 (2)¹⁾ の使用データーを注 2) のように修正したからである。
- 11) 2-2-2 の 1) でのべた通り、項目 2 と 11 は χ^2 検定と t 検定に関し、ほとんどのサンプルにおいて有意差がなかった。このことはこれらの項目のそれぞれに負荷量の高い因子が、各サンプルを通じて比較的安定した構造からなることを示唆しているのかもしれない。
- 12) Perceptual Measure は評定者の「知覚」にもとづく測定であるから、Objective (客観的) Measure に対して、Subjective (主観的) Measure の中に位置づけられている。

引用文献

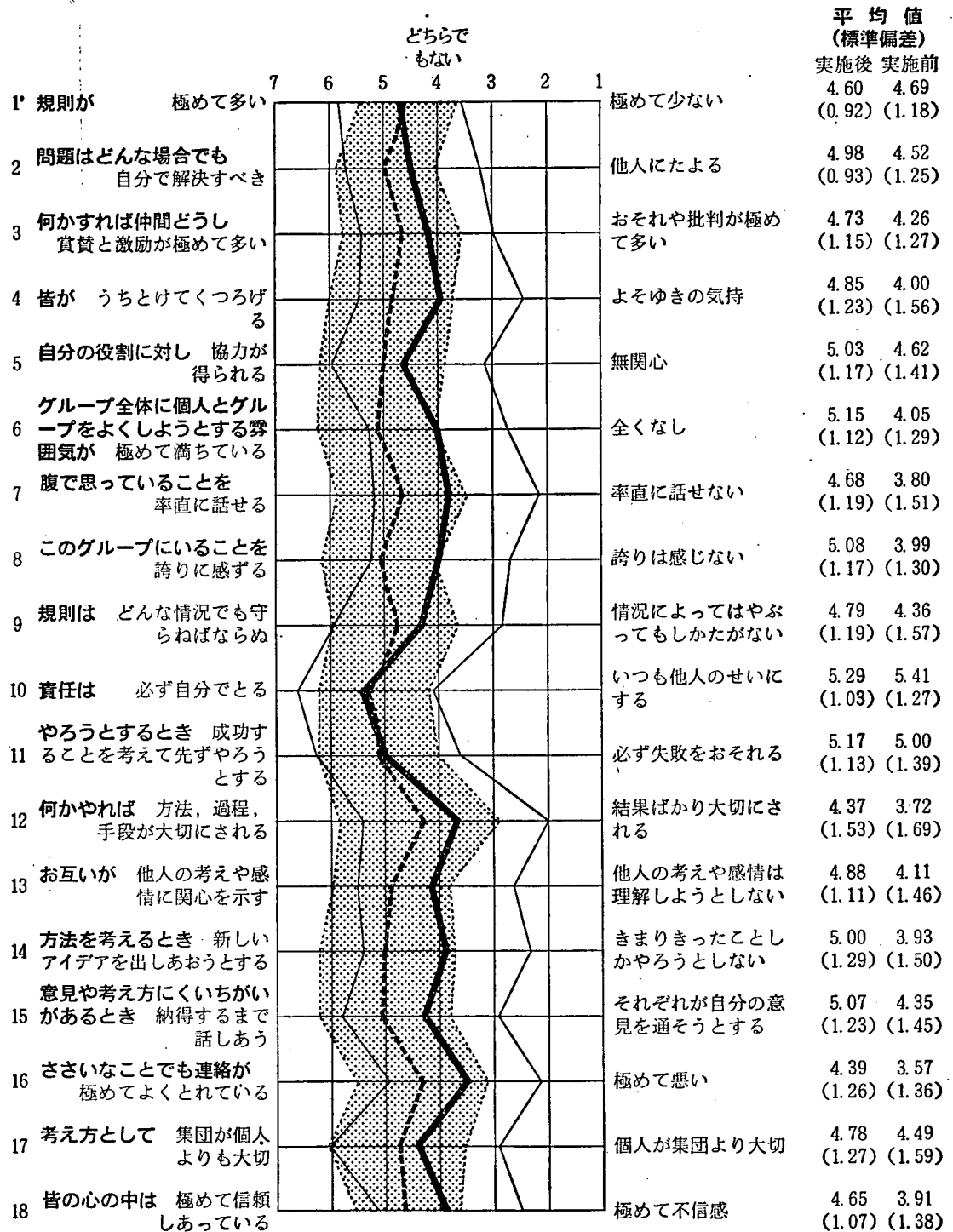
- 足立明久 組織風土の変革に関する 実証的研究 (組織開発の実践的論拠を求めて). 桃山学院大学社会学論集, 1975, 8, 175-194.
- 足立明久 集団の雰囲気とパーソナリティに関する 実験的研究 (1). 桃山学院大学社会学論集, 1979, 13, 5-36.
- Burns, T. & Stalker, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E.E., III., & Weick, K.E., Jr. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., Phelps, M., & Slocum, J. W., Jr. Organizational climate and job satisfaction: A comparative analysis. *Journal of Business Research*, 1974, 2, 233-248.
- Drexler, J. A., Jr. Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 38-42.
- Gavin, J. F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 135-139.
- Gavin, J. F. & Howe, J. G. Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science*, 1975, 20, 228-240.
- Gavin, J. F. & Kelley, R. E. The psychological climate and reported well-being of underground miners: An exploratory study. *Human Relations*, 1978, 31, 567-581.
- Guion, R. M. A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 9, 120-125.

- Hall, D. T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, 6, 50-76.
- Halpin, A. W. & Crofts, D. B. *The organizational climate of schools*. Chicago : University of Chicago, Midwest Administration Center, 1963.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W., Jr. Organizational climate : Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 1974, 17, 255-280.
- Hemphill, J. K. *Group dimensions: A manual for their measurement*. Columbus: Ohio State University, 1956.
- Hemphill, J. K. & Westie, C. M. The measurement of group dimensions. *Journal of Psychology*, 1950, 29, 325-342.
- House, R. J. & Rizzo, J. R. Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 1972, 56, 388-396.
- Howe, J. G. Group climate : An exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, 19, 106-125.
- James, L. R., Gent, M. J., Hater, J. J., & Coray, K. E. Correlates of psychological influence : An illustration of the psychological climate approach to work environment perceptions. *Personnel Psychology*, 1979, 32, 563-588.
- James, L. R., Hartman, A., Stebbins, M. W., & Jones, A. P. Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation. *Personnel Psychology*, 1977, 30, 229-254.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. Psychological climate : Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 1978, 31, 783-813.
- James, L. R. & Jones, A. P. Organizational climate : A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 1974, 81, 1096-1112.
- James, L. R. & Jones, A. P. Organizational structure : A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 74-113.
- Johnston, H. R. A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21, 95-103.
- Jones, A. P. & James, L. R. Psychological climate : Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 23, 201-250.
- Lawler, E. E., III, Hall, D. T., & Oldham, G. R. Organizational climate : Relationship

- to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 11, 139-155.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. *Organization and environment*. Boston: Harvard University Press, 1967.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A., Jr. *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Margulies, N. *A study of organizational culture and the self-actualizing process*. Ph. D. dissertation, University of California, 1965.
- McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Meyer, H. H. Achieve motivation and industrial climates. In R. Tagiuri & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Muchinsky, P. M. An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and LaFollette study. *Personnel Psychology*, 1976, 29, 371-392.
- Newman, J. E. Understanding the organizational structure—job attitude relationship through perceptions of the work environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 14, 371-397.
- Newman, J. E. Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 1977, 20, 520-534.
- Pace, C. R. & Stern, G. G. An approach to the measurement of psychological characteristics of college environments. *Journal of Educational Psychology*, 1958, 49, 269-277.
- Payne, R. L. & Mansfield, R. M. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 1973, 18, 515-526.
- Payne, R. L. & Pheysey, D. C. G. G. Stern's Organizational Climate Index: A reconceptualization and application to business organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, 6, 77-98.
- Payne, R. L. & Pugh, D. S. Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Pheysey, D. C. & Payne, R. L. The Hemphill group dimensions description question-

- naire : A British industrial apprication. *Human Relations*, 1970, 23, 473-497.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 9, 126-146.
- Schneider, B. Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 1975, 28, 447-479.
- Schneider, B. & Bartlett, C. J. Individual differences and organizational climate : I. The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 1968, 21, 323-333.
- Schneider, B. & Hall, D. T. Towards specifying the concept of work climate : A study of Roman Catholic diocean priests. *Journal of Applied Psychology*, 1972, 56, 447-455.
- Sells, S. B. An approach to the nature of organizational climate. In R. Tagiuri & G.H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Sims, H. P., Jr. & LaFollette, W. An assessment of the Litwin and Stringer Organization climate questionnaire. *Personnel Psychology*, 1975, 28, 19-38.
- Stern, G. G. *People in context: Measuring person-environment congruence in education and industry*. New York : Wiley, 1970.
- Stern, G. G. People in context. *The measurment of environmental interaction in school and society*, Vol 1. Unpublished, 1967. Report, Library of University of Syracuse. In R.L. Payne & D.C. Pheysey, 1971.
- Tagiuri, R. Executive climate. In R. Tagiuri & G.H. Litwin (Eds), *Organizational climate : Explorations of a concept*. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Wallace, M. J., Jr., Ivancevich, J. M., & Lyon, H. L. Measurement modifications for assessing organizational climate in hospitals. *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 82-97.
- Waters, L.K., Roach, D., & Batlis, N. Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, 1974, 27, 465-476.
- Zohar, D. Safety climate in industrial organizations : Theoretical and applied implications. *Journal of Applied psychology*, 1980, 65, 96-102.

付図1 雰囲気の評価・診断用スケールの一例(1)——全体的プロフィール(改訂)
(職場ぐるみ訓練実施前後の現実の雰囲気に関する平均値と偏差)

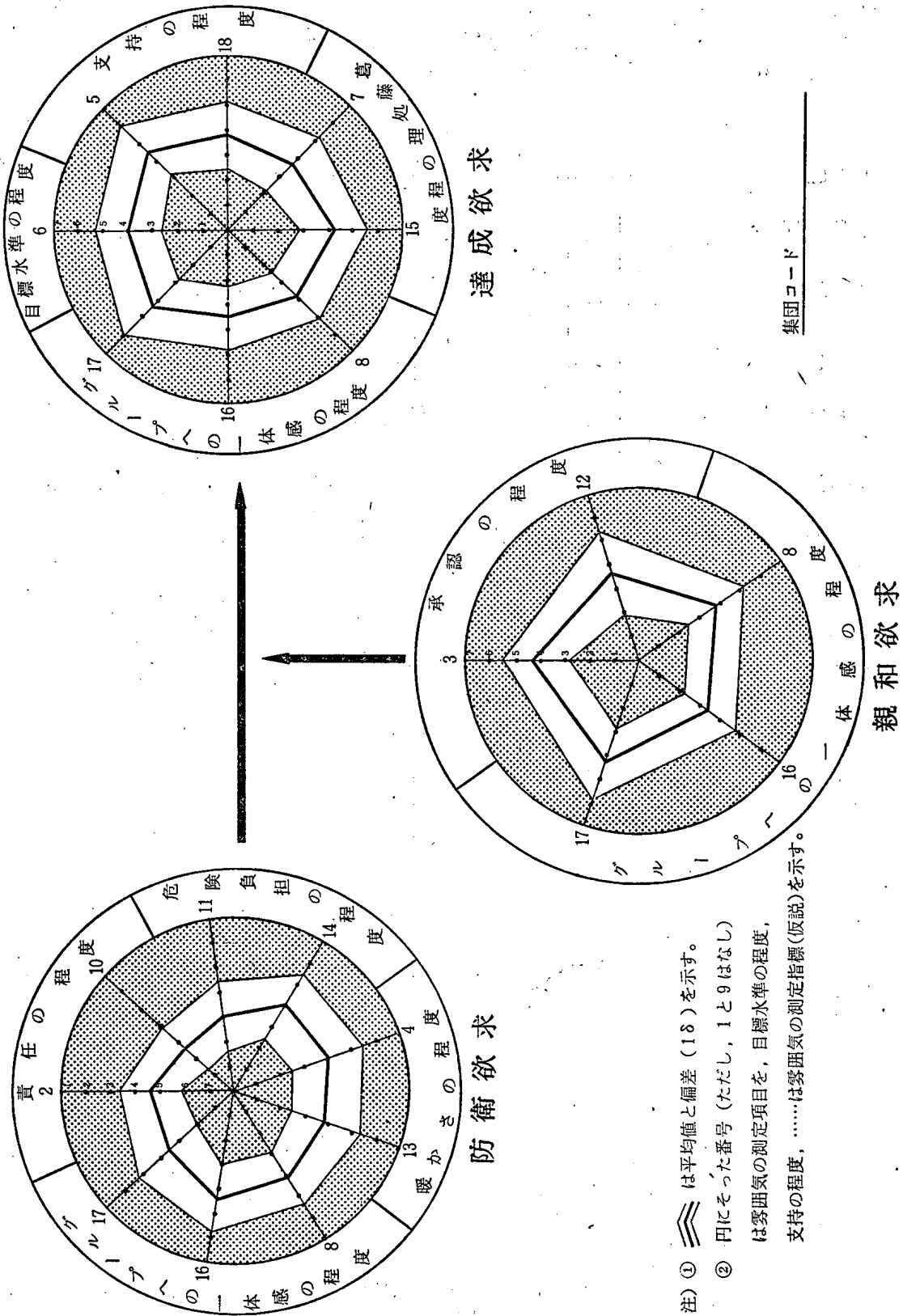


実施前の平均値と偏差 (18)



実施後の平均値と偏差 (18)

付図2 霧田気の評価・診断用スケールの一例(2)——霧田気の構造的把握(改訂)



Abstract

The Experimental Study on the Interrelation between Group Atmosphere and Personality (3)

Akihisa Adachi

The "Diagnosis scale of group atmosphere" developed in the study (2) was tested here, using the results of having administered the Group Atmosphere Questionnaire to business organizations in Japan.

The subjects were 2,570 employees belonging to 91 work groups (including departments, sections, and branches) in 7 different companies.

Five of 7 companies were banking facilities and the subjects were 2,301 employees in 81 work groups in total.

Relationships among the 81 work groups were examined by χ^2 -and t -test to investigate whether all groups were sampled at random from the same population.

The results suggested that there were two representative types of organizational climate (atmosphere) in banking facilities.

One is the type derived from a bank (54 work groups, $N=1686$ in total) of higher productivity. The other is derived from the banks (27 work groups of 4 banks, $N=615$ in total) of lower productivity.

It seems that the diagnostic scale developed in study (2) rather represents the latter type of climate.

In χ^2 -and t -test, significantly different items of the questionnaire between these two types were as follows:

No.4 (open & at ease), No.6 (cohesiveness), No.13 (consideration),

No.14 (challenge), No.16 (Communication), No.18 (Feeling of trust).

This scale was, through the same procedures, tested in the other organizations, i.e., 7 sales departments and one manufacturing industry.

In summary, considering the early stage of development of the scale, further researches will be needed for examining validity of this scale.

Next, *t*-tests of means differences among sex, age, and status were also made using the data of 6 companies mentioned above. Overall, it may be said that men and managers have a tendency to perceive their work group climates better than women and non-managerial employees.

Third scale (a priori criteria) internal consistency and scale independence of the questionnaire were not so adequate through analyses of item intercorrelations and scale (criteria) intercorrelations.

Then, the data were factor analyzed using a principal-components factor analysis with varimax rotation. Samples were 12 organizations ($N=122, 143, 1686, 22, 24, 123, 34, 28, 373, 42, 30, 185$) and they were respectively analyzed.

After integrating these results, 7 common factors in all samples were designated as follows :

① Intimacy and Consideration, ② Group Identity, ③ Autonomy and Responsibility, ④ Risk-taking in Decision Making, ⑤ Challenge and Conflict, ⑥ Rule Pressure in Structure, ⑦ Constraining Conformity.

All of them are factors of "perceptual (or perceived)" climate. It is also a further issue to study "objective" measures of climate, and to develop the psychological climate measure that reflects social or cultural situations of Japanese organizational climate.